

SUSANA MARIA DE SOUZA

**PLANO DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL PARA MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS UTILIZANDO A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA NA  
GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios-2007.

Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2008

## **DEDICATÓRIA**

A minha amiga Patrícia Giselle Sarruf, que me “inspirou” nessa pesquisa.

Ao meu pai Renê pela ajuda na carreira e nos estudos.

Ao Professor Vicente Pacheco exemplo a se seguir.

Ao meu marido Jean Pierre pelo que me ensina.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus colegas, por toda atenção, carinho e apoio

Aos professores do curso, principalmente ao Professor Vicente Pacheco, sempre disposto a apoiar-nos.

Aos meus irmãos René e Leandro.

## EPÍGRAFE

“Se vi mais longe foi porque subi nos ombros dos gigantes”.  
Isaac Newton.

## RESUMO

**Souza, Susana Maria de** . Plano de capacitação gerencial para micro e pequenas empresas utilizando a contabilidade como ferramenta na gestão de negócios. Cerca de 80% das micro e pequenas empresas fecham suas portas antes de completarem ao menos um ano no mercado. Os motivos desse insucesso passam pela falta de capital de giro e a má administração pelos seus gestores. Esta pesquisa tem o objetivo de desenvolver uma proposta de um plano de capacitação empresarial para micro e pequenos empresários, visando demonstrar a importância da informação contábil no âmbito empresarial. Um dos temas contidos neste plano, é de como o gerenciamento de informações contábeis, pode resultar em vantagem competitiva para a empresa, na identificação de alternativas. Através da análise e valorização da informação no processo de gestão empresarial, que, aperfeiçoa o seu desempenho em todos os níveis, lançando-a, inclusive, à liderança no segmento em que atua. O embasamento teórico desta pesquisa revisou na literatura os seguintes temas: gestão de negócios, micro e pequenas empresas, empreendedorismo, capacitação e gerenciamento da informação contábil. Para elaboração desta proposta foram realizadas entrevistas com gestores das incubadoras de empresas da cidade de Curitiba. Conclui-se ser necessário priorizar a capacitação dos empreendedores e ter um programa de educação continuada para renovar e atualizar seus conhecimentos.

**Palavras-chave:** gestão de negócios, educação continuada; gerenciamento de informações contábeis; micro e pequenas empresas; incubadoras de empresas.

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO NÚMERO DE PESSOAS EMPREGADAS....6

QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO RENDA BRUTA ANUAL.....6

QUADRO 3 - TAXA DE MORTALIDADE POR REGIÃO E BRASIL 2000/2002 (%)..... 7

QUADRO 4 - CAUSAS DAS DIFICULDADES E FECHAMENTO DAS EMPRESAS..... 7

QUADRO 5 - TIPOS BÁSICOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS.....9

QUADRO 6 - SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS INCUBADORAS.....9

QUADRO 7 - INCUBADORAS DO PARANÁ .....11

QUADRO 8 - CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR ..... 16

QUADRO 9 - FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SURGIMENTO DO  
EMPREENDEDOR .....17

QUADRO 10 - APRENDIZADO DE GERENCIAMENTO E EMPREENDEDORISMO.....20

QUADRO 11 - DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....23

QUADRO 12 - COMPARAÇÃO ENTRE SIG E SSD.....30

QUADRO 13 - INCUBADORAS DE EMPRESAS LOCALIZADAS EM CURITIBA.....34

QUADRO 14 - CONTATO COM AS INCUBADORAS DE EMPRESAS.....36

QUADRO 15 - SERVIÇOS BÁSICOS OFERECIDOS.....40

QUADRO 16 - SERVIÇOS BÁSICOS DISPONÍVEIS AS EMPRESAS NAS  
ENCUBADORAS.....41

QUADRO 17 - CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NA ÓTICA DAS  
INCUBADORAS .....41

QUADRO 18 - RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS .....39

QUADRO 19 - CAPACITAÇÃO OFERECIDA.....42

QUADRO 20 - CAPACITAÇÃO NECESSÁRIA.....43

QUADRO 21 - GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES.....44

QUADRO 22 - ACOMPANHAMENTO.....44

QUADRO 23 - CURSOSRELACIONADOS ABERTURADA EMPRESA.....46

QUADRO 24 - CURSOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DA EMPRESA.....46

QUADRO 25 - DIFICULDADES ENCONTRADAS PELOS EMPRESÁRIOS..... 49

QUADRO 26 - PLANO DECAPACITAÇÃO - INICIANDO O NEGÓCIO.....50

QUADRO 27 - PLANO DE CAPACITAÇÃO .GERENCIANDO O NEGÓCIO..... 51

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - PROCESSO DO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO.....28

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

IEP - Instituto de Engenharia do Paraná.

IIES - Incubadora Internacional de Empresas de Software.

INCIL - Incubadora Tecnológica de Londrina.

INFOMAR - Incubadora tecnológica de Maringá.

INTEC - Incubadora Tecnológica de Curitiba.

INTEG - Incubadora Tecnológica de Guarapuava.

INTUEL - Habitat de Inovação e Empreendedorismo da Universidade Estadual de Londrina.

ISAE/FGV - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

ITAI - Incubadora Empresarial Tecnológica de Iguaçu.

LACTEC - Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento.

MPE - Micro e Pequenas Empresas.

NEMPS - Núcleo de Empreendedorismo e Projetos Multidisciplinares.

OE - Oficina do Empreendedor.

OOE - Organizador da Oficina Empreendedora.

PMC - Prefeitura Municipal de Curitiba.

PROEC - Incubadora de Cooperativas Populares.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SIG - Sistemas de Informações Gerenciais.

SSD - Sistemas de Suporte a Decisão.

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação.

UFPR - Universidade Federal do Paraná.

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	3
1.2 OBJETIVOS .....	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos: .....	4
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>5</b>
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	5
2.1.1 Dificuldades enfrentadas pelas Micro e Pequenas Empresas.....	6
2.1.2 Incubadoras de Empresas.....	8
2.1.3 Incubadoras do Paraná .....	9
2.2 O EMPREENDEDORISMO .....	14
2.2.1 O Empreendedor .....	15
2.2.2 Importância da Informação Contábil para o Empreendedor. ....	18
2.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	19
2.4 GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....	22
2.4.1 Qualidade da Informação .....	25
2.4.2 Processo do Gerenciamento da Informação .....	25
2.4.3 Ferramentas para o Gerenciamento das Informações .....	28
2.4.4 Monitoramento das Informações .....	30
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	32
3.2 AMBIENTE DE PESQUISA E SELEÇÃO DE AMOSTRA .....	33
3.2.1 Pesquisa de Competências.....	33
3.2.2 Pesquisa de Cursos.....	37
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1 PESQUISA DE COMPETÊNCIAS INCUBADORAS DE CURITIBA .....	36
4.1.1 Recursos básicos .....	37
4.1.2 Características empreendedoras.....	38
4.1.3 Capacitação oferecida.....	40
4.1.4 Gerenciamento de Informações.....	41
4.1.5 Acompanhamento.....	42
4.2 PESQUISA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO INTERNET .....	43
4.2.1 Iniciando o Negócio .....	43
4.2.2 Gerenciando o Negócio.....	44
<b>5 PLANO DE CAPACITAÇÃO.....</b>	<b>48</b>
5.1 ELABORAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO.....	48
5.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA .....	49
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>67</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A adaptação da organização aos novos paradigmas do mercado global exige que seus gestores sejam capacitados, inovadores, flexíveis, rápidos, produtivos. A competência empresarial adquirida pela Micro e Pequena Empresa (MPE) ganha importância dado que geram emprego e renda, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável. Em todo mundo, crescem as pesquisas sobre as formas de geração de emprego e oportunidades através dos agentes de diversos órgãos governamentais, universidades e institutos de pesquisa. O grande desafio é despertar na população o espírito empreendedor, e a consciência de que a amplitude das informações contábeis vai além do simples cálculo de impostos e atendimento de legislações comerciais, previdenciárias e legais. A abertura de empresas gera benefícios ao país, tais como, a geração de empregos e riquezas. Os dados indicam que a maioria delas fecha com até dois anos de existência. Destaca-se que no fechamento de uma empresa, o governo deixa de arrecadar tributos, pessoas ficam desempregadas e o investimento realizado no negócio é perdido.

Dados da pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no primeiro trimestre de 2004, referente às empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, mostram que as taxas de mortalidades verificadas para o Brasil são as seguintes:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002);
- 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001);
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000).

Os dados específicos da região Sul do Brasil são:

- 52,9% para as empresas com até 2 anos de existência (2002);
- 60,1% para as empresas com até 3 anos de existência (2001);
- 58,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000).

Os fatores determinantes da mortalidade das empresas passam pela: falta de habilidade gerencial e de capital de giro, incapacidade de lidar com a concorrência, local inapropriado, entre outros (SEBRAE, 2004).

Parte-se do pressuposto que as causas para o fechamento das empresas surgem de uma falta de gerenciamento informacional e capacitação

dos empresários e/ou gestores que estão á frente da empresa. Falta a consciência que o gerenciamento de informações é necessário não somente na abertura da empresa, mas em todas as fases dela, e que a contabilidade pode ser sua principal e importante aliada.

A gestão da informação é necessária para que uma empresa não perca suas oportunidades e possa ter uma melhor tomada de decisão feita com a informação de qualidade, fidedigna, em quantidade adequada e disponível no momento certo. O Gerenciamento da Informação Contábil visa apoiar as políticas na empresa e a tomada de decisão de seus gestores. O resultado da adoção de um modelo de gestão torna mais eficaz o conhecimento da empresa em seu meio, o controle de suas operações e ajuda na evolução da estrutura organizacional.

Da reflexão sobre o exposto, nasce o problema de pesquisa do presente estudo: **como orientar o empreendedor sobre a gerência de informações na sua empresa, de forma que este a conduza ao crescimento de forma contínua?**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Os motivos da mortalidade das MPEs no Brasil passam pela má administração, falta de planejamento inicial, incapacidade de lidar com a concorrência, preços, falta de capital de giro, local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais, problemas com a fiscalização, entre outros (SEBRAE, 2007).

Embora qualquer negócio ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles. A gestão de riscos requer do gestor da empresa habilidades para gerenciar as informações, visando que a empresa gere resultados suficientes para se manter e crescer de forma contínua (SEBRAE, 2007).

A globalização exige cada vez mais modernidade, agilidade e qualidade das empresas em geral. Este fato requer do micro empresário uma ação rápida de seus talentos individuais e coletivos. Em função deste fenômeno, a gestão e a disseminação do conhecimento, que propiciam a aprendizagem ao longo da vida da MPE estão cada vez mais se tornando uma necessidade. A contabilidade facilita as ações, fornecendo as coordenadas de acordo com o desempenho medido. Entretanto, ainda encontramos empresários que olham a contabilidade apenas como burocracia, não vendo nela nenhum benefício. Isso decorre da falta de informação, já que o empresário, de início, precisa saber comprar e vender, mas não é obrigado a conhecer contabilidade .

As implicações desta realidade, em um mundo de rápida descontinuidade, afetam as tradicionais políticas administrativas das organizações. Para estas sobreviverem e progredirem haverá necessidade de novas competências administrativas semeadas de empreendedorismo. Assim, nesta pesquisa é proposto um plano de formação para o gestor da MPE, que o torne capaz de fazer a gestão e disseminação da informação a todos que vierem a participar de sua empresa ao longo da vida no mercado, bem como a contabilidade se torna ferramenta eficaz para tal formação se bem utilizada(STAINSACK).

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos se dividem em geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um plano de formação, que visa ampliar os conhecimentos de informações contábeis que auxilie na capacitação empresarial do Micro e Pequeno Empresário.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) descrever através da literatura sobre: MPEs, competências, incubadoras de empresas, empreendedorismo e gerenciamento de informações contábeis;
- b) identificar através da literatura e entrevistas com Incubadoras de Empresas a característica, formação e perfil ideal para empreendedores.
- c) investigar temas de cursos preparatórios para empresários.
- d) delinear um currículo para empreendedores com foco na prosperidade de suas empresas;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Gradativamente, desde a década de oitenta, o empreendedorismo, que é o movimento de estímulo ao espírito empreendedor e à geração de novos negócios, vem crescendo como uma opção profissional extremamente aceita dentro da economia mundial (BULGACOV, 1999, p. 24).

Koteski (2004), gerente do Bando do Brasil, reconhece que as MPEs são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

Há de se ressaltar que os pequenos negócios proporcionam a criação de oportunidades àqueles com maior dificuldade de inserção no mercado, como, por exemplo, o jovem que busca o primeiro emprego e as pessoas com mais de 40 anos.

Além disso, as pequenas empresas são capazes de fixar as pessoas no local de origem, distribuir eqüitativamente renda e riqueza e estimular iniciativas individuais e coletivas (KOTESKI, 2004, p. 20).

A história das micro e pequenas empresas têm sido marcadas pela reação criativa à mudança e à desvantagem, pela busca de formas de equilíbrio competitivo diante da supremacia dos recursos das grandes organizações. As MPEs contrabalançando a eficiências das escalas de produção e alavancagem operacional das grandes empresas se vale daquelas que podem ser chamadas suas vantagens mais modestas: tenacidade econômica, capacidade de reagir mais rapidamente, relações pessoais e engenhosidades superiores (CANTERLE, 2006, 12).

Segundo o SEBRAE, dentre 3,6 milhões de empresas brasileiras existentes em 1998, 98,8% eram micro e pequenas empresas, ocupando 67% da forma de trabalho no país e representando cerca de 28% do faturamento e 20% do PIB nacional (SEBRAE, 2007)

Para melhor compreensão parte-se para definição de Micro e Pequena Empresa. O tamanho de uma empresa pode ser definido quanto ao seu porte e número de pessoas empregadas (SEBRAE, QUADRO 1) e segundo sua renda bruta anual. (Lei nº. 9.841, QUADRO 2).

QUADRO 1 - CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO NÚMERO DE PESSOAS EMPREGADAS

Porte Empregados	EMPREGADOS	
	Comércio / Serviços	Indústrias
Micro Empresa	Até 09	Até 19
Pequeno Porte	De 10 a 49	20 a 99
Médio Porte	De 50 a 99	100 a 499
Grande Porte	Mais de 99	Mais de 499

Fonte: Sebrae (Classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae 2007)

QUADRO 2 - CLASSIFICAÇÃO SEGUNDO RENDA BRUTA ANUAL.

Porte	Renda
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

Fonte: Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999)

2.1.1 Dificuldades enfrentadas pelas Micro e Pequenas Empresas

Apesar de todos os benefícios que micros e pequenas empresas geram para o país e sua economia, elas ainda enfrentam dificuldades para operar no Brasil. O estudo do SEBRAE (2004) mostrou que estas dificuldades causam uma elevada taxa de mortalidade de empresas no Brasil. O QUADRO - 3 mostra as taxas que chegam a 49% com até dois anos de existência.

QUADRO 3 - TAXA DE MORTALIDADE POR REGIÃO E BRASIL . 2000/2002(%)

Ano de Constituição	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	Brasil
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

FONTE: SEBRAE, Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004.

Uma parcela de empresários que encerraram as atividades de suas empresas foi entrevistada pelo SEBRAE em sua pesquisa, já citada, que apontaram as principais causas da mortalidade precoce das empresas:

QUADRO 4 - CAUSAS DAS DIFICULDADES E FECHAMENTO DAS EMPRESAS

Categoria	Ranking	Dificuldades/Razões	Percentual de Empresários que Responderam
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
	12º	Instalações inadequadas	3%
Políticas Públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	7º	Outra razão	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%

FONTE: SEBRAE, Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, 2004.

Observa-se que os problemas financeiros sobressaem e que os demais itens estão relacionados à falta de conhecimentos gerenciais.

Neste cenário, uma das tarefas imprescindíveis aos administradores é o controle de custos - já que, em tese, não é possível repassar aos preços finais de produtos e serviços eventuais ineficiências, desperdícios e excessos que se verificam na organização. O lucro depende, muitas vezes, de um adequado e rigoroso acompanhamento dos dispêndios havidos, já que as margens sobre o preço de venda tendem a ser cada vez mais comprimidas pela concorrência. Utilizando-se os dados contábeis, mediante uma programação eficaz, é possível implementar um gerenciamento de custos e maximizar os resultados das empresas, esta ferramenta permite uma melhor visualização dos custos através da análise das atividades executadas dentro da empresa

Assim, por falta de preparo e apoio adequado, o brasileiro fracassa em suas tentativas de estabelecer um negócio próprio. Acrescente-se que as empresas morrem ainda por falta de estrutura adequada em termos de aparato legal, contábil e gerencial, a legislação tributária ainda desfavorável, as exigências burocráticas, a carência de crédito, de uma política sistêmica de apoio e incentivo às micro e pequenas empresas.

Esta pesquisa acredita que a gerência de informações gerais e contábeis, e os devidos cuidados com o monitoramento das informações empresariais auxiliam as empresas a crescer e extrapolar estas dificuldades (DAVENPORT).

### 2.1.2 Incubadoras de Empresas

Uma opção para os empreendedores mais cautelosos começarem suas empresas é incubando-as. Uma incubadora de empresas é um mecanismo que estimula a criação e/ou desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

O SEBRAE (2007) mostra que as primeiras incubadoras surgiram em 1984 com a finalidade de promover a transferência de tecnologia das universidades para o setor produtivo. O SEBRAE passou a apoiar as ações de implantação a partir de 1991 e a partir de 1998 iniciou a parceria com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC.

Amato Neto (2000, p.74 a 75) afirma que as incubadoras se destinam a criar um ambiente propício para o nascimento e amadurecimento das empresas.



Acrescenta que sua missão é fornecer serviços e recursos compartilhados, instalações e infra-estrutura administrativa e operacional às empresas encubadas.

O mesmo órgão incentiva o uso das incubadoras, objetivando criar, desenvolver e consolidar empresas competitivas que venham contribuir para o fortalecimento da tecnologia brasileira e o desenvolvimento sócio-econômico nacional, diminuindo a taxa de mortalidade das empresas nascentes. No Brasil, a taxa de mortalidade das empresas que passam pelas incubadoras cai cerca de 20% das que não tiveram esse apoio (SEBRAE, 2007).

Existem três tipos básicos de incubadoras de empresas:

QUADRO 5 - TIPOS BÁSICOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

<b>Tipos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Tecnológica</b>	Abrigam empresas cujos produtos, processo ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
<b>Tradicionais</b>	Detêm tecnologias largamente difundidas e querem agregar valor aos seus produtos e são ligadas aos setores tradicionais da economia.
<b>Mistas</b>	Quando a empresa abriga os dois tipos já citados

Fonte: A autora, baseado em (SEBRAE, 2007).

Ao terem suas empresas incubadas, os empreendedores têm alguns serviços e auxílios oferecidos pelas incubadoras como mostra no QUADRO 6.

QUADRO 6 - SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS INCUBADORAS

<b>Serviços</b>	<b>Descrição</b>
<b>Infra-estrutura</b>	Salas individuais e coletivas, laboratórios, auditório, biblioteca, salas de reunião, recepção, copa cozinha, estacionamento.
<b>Serviços Básicos</b>	Telefonia Computador com acesso à internet, fax, impressora, material de secretaria em geral, laboratórios, manutenção de equipamentos, endereço postal, endereço de e-mail, segurança e fotocópias.
<b>Assessoria</b>	Gerencial, contábil, jurídica, apuração e controle de custo, gestão financeira, comercialização e exportação para o desenvolvimento do negócio.
<b>Qualificação</b>	Treinamento, cursos, participação em eventos, assinatura de revistas, jornais e publicações.
<b>Network</b>	Contatos de nível com entidades governamentais e investidores, participação em eventos de divulgação das empresas e fóruns.

Fonte: A autora, baseado em (SEBRAE, 2007).

Em síntese, as incubadoras são consideradas pelos estudiosos como um dos principais mecanismos de apoio às empresas de pequeno porte (AMATO NETO, 2000, p.75).

### 2.1.3 Incubadoras do Paraná

A constituição de incubadoras no Paraná se deu em 1989, com a criação da Incubadora Tecnológica de Curitiba (INTEC), primeira incubadora de base tecnológica do Paraná e quinta do Brasil. Ela serve de referência para outras iniciativas do Estado, tendo um importante papel no apoio a criação de empresas e na expansão da cultura empreendedora no Estado (STAINSACK, ASANOME E LABIAK, 2004, p. 110).

Stainsack Asanome e Labiak, (2004 p. 114 a 121) realizaram um estudo, sobre as Incubadoras e Parques Tecnológicos do Paraná como sistemas locais de Inovação, neste, foram mapeadas as incubadoras do Estado. Como o artigo foi publicado em 2004, desde essa data surgiram novas incubadoras, e todas estão relacionadas no QUADRO 7.

QUADRO 7 – INCUBADORAS DO PARANÁ

Ano de Criação	Incubadora	Área	Gestor	Descrição
1989	Incubadora Tecnológica de Curitiba – (INTEC)	Tecnológica	TECPAR (Instituto de Tecnologia do Paraná).	É um órgão vinculado ao -TECPAR, cuja missão é apoiar a criação e o desenvolvimento de pequenas empresas de base tecnológica. (INTEC, 2007)
1992	Incubadora Tecnológica de São Mateus do Sul	Química, Novos Materiais, Cerâmica, Agricultura e Pavimentação.	Petrobras e o CITPAR (Centro de Integração de Tecnologia do Paraná).	É orientada para apoiar empresas que trabalhem com xisto, que contribui para desenvolver a região de São Mateus do Sul. (PETROBRÁS, 2007)
1994	Incubadora Industrial de Londrina - INCIL	Eleto-Eletrônico, Confeções, Metal-Mecânica, Meio Ambiente, Alimentos, entre Outras.	CODEL (Companhia de Desenvolvimento de Londrina)	A Incubadora encontra-se desativada, com estudos para a sua reativação, dentro do projeto Londrina Tecnópolis. (INCIL, 2007)
1997	Hotel Tecnológico da UTFPR Unidade de Curitiba	Eletrônica, Tecnologia da Informação e Comunicação, Mecânica, Eletro técnica, Radiologia, Produção Civil, Química Ambiental, Desenho Industrial e Telecomunicações.	Universidade Tecnológica do Paraná (UTFPR)	Unidade de Curitiba do Programa Jovem Empreendedor (UTFPR-CP, 2007)
1997	Incubadora Internacional de Empresas de Software (IIES) – Cidade Industrial de Curitiba	Tecnológica	CITS (Centro Internacional de Tecnologia de Software).	Instalada na Cidade Industrial de Curitiba. (CITS, 2007)
1998	Incubadoras de Cascavel (CIT-AGRO)	Agroindustrial e Softwares	FUNDETEC (Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico de Cascavel)	Esta Incubadora também mantém o Centro Incubador Tecnológico de Softwares na área de Tecnologia da Informação e Comunicação. (FUNDETEC, 2007)
1999	Incubadora Empresarial Tecnológica do Iguaçu (ITAI) – Foz do Iguaçu	Automoção	ITAI (Instituto de Tecnologia em Automação e Informática).	Incubadora especializada em automação. (ITAI, 2007)
1999	Incubadora de Cooperativas Populares (PROEC) – UFPR – Curitiba	Geral	PROEC	Única Incubadora de Cooperativas do Paraná (PROEC, 2007)

Ano de Criação	Incubadora	Área	Gestor	Descrição
2000	Habitat de Inovação e Empreendedorismo da UEL – INTUEL Londrina	Tecnológica	Consórcio GeNorP/INTUEL e a UEL (Universidade Estadual de Londrina).	É a única incubadora brasileira cuja construção foi doada pela iniciativa privada (Atsushi Yoshii), (INTUEL, 2007)
2000	Incubadora Tecnológica Educere – Campo Mourão	Tecnológica	Fundação Educere	Única iniciativa privada desta natureza. (EDUCERE, 2007)
2001	Centro de Inovação Empresarial do ISAE/FGV - Curitiba	Gestão do Conhecimento, Comércio Internacional, Projetos, entre outras.	Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas	Incubadora de projetos e serviços, sendo a primeira do Estado, neste gênero. (ISAE/FGV, 2007)
2001	Núcleo de Empreendedorismo e Projetos Multidisciplinares (NEMPS) UFPR – Curitiba	Geral	UFPR (Universidade Federal do Paraná)	Criado em 2001, pertencente ao Setor de Ciências Exatas. O NEMPS atende toda a comunidade da UFPR, tendo dois objetivos principais: atua como Pré-Incubadora e Incubadora Tecnológica de Empresas voltadas à Inovação e também promove atividades relacionadas ao Empreendedorismo. (NEMPS, 2007)
2002	Incubadora Tecnológica de Guarapuava (INTEG)	Tecnológica	UNICENTRO e a coordenação local da FIEP em Guarapuava.	(INTEC, 2007)
2002	Incubadora Tecnológica de Maringá (INFOMAR)	Tecnológica	Entidades Cíveis e Governamentais.	Criada em março de 2000. A Incubadora é uma Sociedade Civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito privado, com autonomia administrativa e financeira, formada através de um convênio entre entidades cíveis e governamentais. (INFOMAR, 2007)
2002	Incubadora da UTFPR Unidade de Pato Branco	Tecnologia de alimentos, eletrônica e mecânica.	Universidade Tecnológica do Paraná (UTFPR)	Unidade de Pato Branco do Programa Jovem Empreendedor (UTFPR-CP, 2007)
2003	Hotel Tecnológico da UTFPR Unidade de Campo Mourão	Alimentos, Construção Civil e Ambiental.	Universidade Tecnológica do Paraná (UTFPR)	Unidade de Campo Mourão do Programa Jovem Empreendedor. (UTFPR-CM, 2007)

Ano de Criação	Incubadora	Área	Gestor	Descrição
2003	Hotel Tecnológico da UTFPR Unidade de Cornélio Procopio	Mecânica, Eletrotécnica e Informática	Universidade Tecnológica do Paraná (UTFPR)	Unidade de Cornélio Procopio do Programa Jovem Empreendedor (UTFPR-CP, 2007)
2004	Incubadora da UTFPR Unidade de Medianeira	Alimentos, Industrialização de Laticínios, Eletromecânica, Informática e Ambiental e Tecnológica.	Universidade Tecnológica do Paraná (UTFPR)	Criada mediante um consórcio entre a comunidade local, a Prefeitura e o CEFET. Mantém um hotel tecnológico, dentro do programa Jovem Empreendedor. (ITM, 2007)
2004	Incubadora de Empreendimentos de Engenharia do IEP (Instituto de Engenharia do Paraná) – Curitiba	Engenharia	IEL (Instituto Evaldo Lodi) e outros parceiros.	Em parceria com o IEL-PR, a Incubadora de Empreendimentos de Engenharia do Paraná – IEEP conta com o apoio da FUNPAR – Fundação da Universidade Federal do Paraná, do LACTEC – Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento, entre outros parceiros. (IEP, 2007)
2005	Parque de Incubadoras Empresariais de Curitiba	Geral	Prefeitura Municipal de Curitiba	Tem intuito de fomentar a geração de emprego e renda para a cidade de Curitiba. (CURITIBA S.A, 2007).

Fonte: A autora

## 2.2 O EMPREENDEDORISMO

Barreto (1998, p. 15) conceitua:

“Empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada. Fundamentalmente, o empreender é um ato criativo. É a concentração de energia no iniciar e continuar um empreendimento. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Mas é também a sensibilidade individual para perceber uma oportunidade quando outros enxergam caos, contradição e confusão. É o possuir de competências para descobrir e controlar recursos aplicando-s de forma produtiva.

Dolabela (1999, p.43) apresenta o empreendedorismo como um neologismo que derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.

O empreendedorismo de pequenas empresas foi primeiro percebido na Inglaterra, que criou grupos de pesquisas para estudar a importância da pequena empresa na economia do país, após a Primeira Guerra Mundial, na década de 20. Uma das descobertas foi que os pequenos negócios geram mais empregos que as grandes organizações e que eles surgem quando as circunstâncias não favorecem a produção em massa (DOLABELA, 1999 p.39).

No Brasil, o empreendedorismo está apenas começando, porém os resultados já alcançados no ensino indicam que está na direção certa. O primeiro curso que se tem notícia na área surgiu em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, por iniciativa do professor Ronald Degen e se chamava .Novos Negócios.. Era uma disciplina do CEAG . Curso de Especialização em Administração para Graduados. Em 1984, o curso foi estendido para a graduação, sob o nome de Criação de Novos Negócios Formação de empreendedores.

Mais tarde, o ensino de empreendedorismo foi inserido nos cursos de mestrado, doutorado e MBA (DOLABELA, 1999 p. 54).

Gradativamente, desde a década de oitenta, o empreendedorismo, que é o movimento de estímulo ao espírito empreendedor e à geração de novos negócios, vem crescendo como uma opção profissional extremamente aceita dentro da

economia mundial. Bulgacov (1999, p. 55) mostra alguns pontos que podem ser vistos como causas para seu crescimento:

- o empreendedor é visto como um herói;
- existência de uma formação empreendedora nos meios universitários, sendo visto como uma opção profissional atrativa;
- fatores econômicos e demográficos: a globalização de mercados exige flexibilidade e negócios que respondam mais rapidamente às demandas de mercado, criando oportunidades para novos empreendimentos;
- avanços tecnológicos: surgimento do computador, fax, copiadoras, secretária eletrônica, permitindo que uma pessoa trabalhe em casa, tendo o mesmo poder de ação de uma grande empresa.

Muitas vezes o motivo básico para iniciar um negócio próprio é a necessidade de ser seu próprio patrão, evitar a relação de subordinação típica de médias e grandes empresas, quando a pessoa assume o papel de empregado. Além disso, há vontade de ganhar mais dinheiro do que se está recebendo como subordinado numa organização de terceiros (BULGACOV, 1999, p. 55).

### 2.2.1 O Empreendedor

Empreendedor é uma pessoa que cria novo negócio em face de risco e incerteza, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidades de mercado e agrupamento dos recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades (BULGACOV, 1999 p. 50).

Um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos necessários para transformá-la em um negócio lucrativo. Ele deve ser capaz de atrair tais recursos, demonstrando o valor do seu projeto e transformá-lo em realidade. O dinheiro é visto pelo empreendedor como uma medida de desempenho, como meio para realizar os seus objetivos (DOLABELA, 1999 p. 68).

Dolabela (1999 p. 67) define o empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Para o autor a criatividade é também a geradora de idéias, a responsável pela criação de soluções para eventuais problemas. Permite-se aprender através de erros e acertos e quando é necessário corrigi-los com alternativas criativas, sem que haja dificuldades na tomada de decisão.

Assumir riscos está diretamente relacionado a desafios e para empreendedores de sucesso, quanto maior o desafio mais estimulante será o processo. O empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Ele está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas. A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar o sucesso, apesar das dificuldades (SEBRAE, 2007).

As características do empreendedor apresentadas pelos autores citados são reunidas no QUADRO 8:

QUADRO 8 – CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

	BULGACOV(1999)	DOLABELA( 1999)	BERNARDI(2003)	SEBRAE (2007)
Conjunto de Realização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preferência por riscos moderados e</li> <li>- Possui visão do dinheiro como símbolo de sucesso e não um fim em si mesmo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de realização, fixa metas e as alcança e se diferencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamismo e Propensão ao risco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de oportunidades e iniciativa,</li> <li>- Corre riscos calculados,</li> <li>- Exige qualidade e eficiência,</li> <li>- Persistência e Comprometimento.</li> </ul>
Conjunto de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desejo contínuo de feedback, mantém uma orientação futura e</li> <li>- Tem capacidade de organização no sentido de escolher as pessoas e recursos certos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalha sozinho, conhece muito bem o ramo em que atua e</li> <li>- Tem um “modelo” uma pessoa que o influencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Senso de oportunidade, criatividade, habilidade de equilibrar “sonho” e realização e</li> <li>- Habilidade de relacionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de informações,</li> <li>- Estabelecimento de metas,</li> <li>- Planejamento e monitoramento sistemático.</li> </ul>
Conjunto de Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desejo por responsabilidade,</li> <li>- Elevado nível de energia,</li> <li>- Comprometido com as pessoas e</li> <li>- Pró-ativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa, perseverança e tenacidade para vencer obstáculos,</li> <li>- Aprende com os erros,</li> <li>- Dedica-se intensamente ao trabalho e</li> <li>- Intuição forte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agressividade e energia para realizar,</li> <li>- Otimismo, e persistência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade.</li> </ul>
Conjunto de Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiar em sua habilidade de sucesso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia, comprometimento,</li> <li>- Redes de relações é considerado líder do empreendimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconfiança</li> <li>- Dominâncias, Independência e</li> <li>- Liderança carismática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persuasão,</li> <li>- Rede de contatos,</li> <li>- Independência e</li> <li>- Autoconfiança.</li> </ul>



Há uma crença de o empreendedorismo ser um dom., uma personalidade que se nasce com ela. Porém existem circunstâncias que dão origem a um empreendimento e ao surgimento do empreendedor. Bernardi (2003 p.65) mostra algumas dessas circunstâncias que são apresentadas no quadro 9:

**QUADRO 9 - FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SURGIMENTO DO EMPREENDEDOR**

Oportunidades para empreendedorismo	Circunstâncias
<b>Empreendedor nato</b>	Aquele que por motivos próprios ou influência da família, desenvolve traços empreendedores desde cedo. O desenvolvimento de tal vocação tem relação com o tipo de autoridade familiar e ambiente motivacional familiar.
<b>Herdeiro</b>	Se empreendedor por afinidade e vocação, dá continuidade ao empreendimento em que se encontra desde cedo em treinamento. Não tem característica de empreendedor e treinado, por imposição, desde cedo, pode vir a ser um problema para a continuidade da empresa.
<b>O funcionário da empresa</b>	Podendo possuir características de empreendedor, sente falta de reconhecimento entre suas contribuições e recompensas. Frustrado em suas necessidades de realização pessoal, em algum momento de sua carreira decide partir para um negócio próprio.
<b>Excelentes técnicos</b>	Com características de empreendedor, dispõe do conhecimento, de know-how sobre algum produto ou serviço e possuidor de experiência no ramo, decide iniciar um negócio próprio.
<b>Vendedores</b>	Usualmente, entusiasmados pela dinâmica de suas funções quotidianas, como conhecem o mercado e tem experiência do ramo, iniciam negócio próprio em indústria, comércio ou serviços.
<b>Opção ao desemprego</b>	Modalidade arriscada que, por questões circunstanciais, finda por ser adotada pode ter dois desdobramentos: com características empreendedoras, há possibilidade de sucesso; sem características empreendedoras, tem chance de sucesso, dependendo de como a oportunidade é encarada.
<b>Desenvolvimento paralelo</b>	O funcionário, como alternativa futura, tendo características empreendedoras, estrutura-se entre amigos ou familiares e desenvolve um negócio derivado de sua experiência ou não, ou associa-se a outro ramo de atividades como sócio capitalista.
<b>Aposentados</b>	Com experiência adquirida, e devido à idade precoce com que o mercado marginaliza as pessoas, inicia um negócio próprio, usualmente em comércio ou serviços, se não é oriundo da área de vendas ou produção.

FONTE: adaptado de Bernardi (2003 p. 65).

### 2.2.2 Importância da Informação Contábil para o Empreendedor.

A informação e o conhecimento são transformados em matéria-prima para as empresas, sendo o novo motor da economia. No entanto, para que sejam de fato instrumentos para obtenção de riquezas, é necessário que os mesmos sejam gerenciados e, em seguida compartilhados entre todos os membros da organização. A informação contábil pode agir como um componente da estratégia definida da empresa. O seu uso criar alternativas diferenciadas de estratégias, alertando para a capacidade da empresa gerarem informações exclusivas sobre o seu empreendimento. O uso estratégico da informação resulta na vantagem competitiva da empresa, na identificação de alternativas que aperfeiçoam o seu desempenho em todos os níveis, lançando-a, inclusive, à liderança no segmento em que atua. (BEUREN, 2000, p. 54)

Com os modernos sistemas de contabilidade por computador, é possível a montagem de um plano adequado, a um custo razoável, de modo a permitir que o gerente/empreendedor adote as medidas corretivas necessárias. A verdadeira questão a ser resolvida não é “o que poderá obter da contabilidade?”, mas “quais informações precisará para controlar a operação de forma adequada e melhorá-la?” Essas informações poderão ser fornecidas prontamente por um bom sistema contábil e de custos. E quando junta-se a contabilidade geral e custos, o resultado é altamente produtivo. Com adequados sistemas de contabilidade e custos, o empreendedor terá condições de controlar sua atividade, economizando nos custos e aumentando sua lucratividade mais do que o custo dos sistemas necessários, com uma excelente relação custo x benefício. A contabilidade é um ótimo instrumento de gestão. Bem utilizada, pode suprir a empresa com todos os subsídios necessários a uma eficiente administração. Parodiando o pessoal da propaganda, podemos dizer, com justiça, que a contabilidade é a verdadeira alma do negócio. Com todos esses benefícios irrefutáveis, não se poderá dizer que a contabilidade é apenas burocracia. Tudo é uma questão de visão.

Assim como qualquer outro recurso estratégico da empresa, a informação contábil precisa ser também tratada com seriedade. Como um novo empreendimento não apresenta história administrativa, não possui uma carteira de clientes leais e não pode basear-se na sua reputação como indicador de desempenho, suas decisões estratégicas referentes aos recursos apóiam-se em julgamentos que usam apenas informação atual, mas podendo minimizar seus riscos utilizando as informações contábeis do passado como base. Cada decisão referente aos recursos traz implicações para a sobrevivência e o crescimento do empreendimento. Essas decisões podem até acarretar conseqüências negativas, como a aquisição de recursos errados, não-adequação dos recursos às oportunidades ou desperdício de outros recursos produtivos. (BRUSH, GRENER & HART, 2002, p. 21)

As empresas estão descobrindo que o maior problema em relação à melhoria de seus produtos e serviços, não está nos processos estabelecidos ou nas instalações físicas, mas sim no comportamento e atitudes das pessoas que integram a equipe. Ainda assim, gerentes e diretores continuam investindo em tecnologia e sistemas de informação arrojados e despende pouca ou nenhuma atenção a questão comportamental (DAVENPORT, 2002, p. 109).

## 2.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

A elaboração de um programa de capacitação para empreendedores não é uma tarefa simples. (Lezana & Camilotti, 1999, p. 9). Isto ocorre porque tanto os empreendimentos quanto o ambiente no qual eles estão inseridos estão em constantes transformações, o que exige modificações na conduta do empreendedor. Por causa disso, a promoção das pequenas empresas através dos programas genéricos não é eficiente. É preciso que se leve em consideração as diversas etapas do ciclo de vida das organizações e o papel que o empreendedor deverá desempenhar em cada uma delas. (Lezana & Camilotti, 1999, p. 2). Assim, Lezana & Camilotti (1999, p. 3) sugerem que a formação do empreendedor deve ser um processo de capacitação em três etapas sequenciais: empreendedora, gerencial e estratégica. Segundo estes autores, a capacitação para empreender deve estar centrada em dois conteúdos básicos: as características comportamentais dos empreendedores de sucesso e a elaboração

de um bom Plano de Negócios. A segunda etapa - a capacitação gerencial deve preparar os empreendedores para administrar seu negócio, contemplando as características comportamentais necessárias a esta etapa e a aquisição de conhecimentos relativos à gestão de negócios. Por fim, os empreendedores que têm sucesso deverão preparar-se para delegar toda a administração da empresa em mãos de profissionais. Nesta fase é preciso que o empreendedor adquira conhecimentos para prospectar mercados, identificar tendências e realizar alianças; esta capacitação deverá fornecer ao empreendedor conhecimentos e habilidades que lhe permitam pensar estrategicamente em seu negócio.

Por sua vez, Filion (1998, p. 36) destaca que as diferenças básicas existentes entre os gerentes e empreendedores são as origens para o delineamento diferenciado dos métodos educacionais e de treinamento do empreendedorismo e da administração. De acordo com Gasse (apud Filion, 1998, p. 37), no ensino da administração a ênfase é dada à aquisição de know-how e no ensino de empreendedorismo ao autoconhecimento. O QUADRO 10 mostra as diferenças existentes nos dois enfoques educacionais.

QUADRO 10 - APRENDIZADO DE GERENCIAMENTO E EMPREENDEDORISMO

Ensino de gerenciamento	Ensino de empreendedorismo
Apoiado na cultura de afiliação	Apoiado na cultura de liderança
Centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal	Centrado na evolução individual
Trabalha no desenvolvimento dos 2 lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo.	Trabalha no desenvolvimento dos 2 lados do cérebro, com grande ênfase no lado direito.
Desenvolve padrões para a busca de regras gerais e abstratas.	Desenvolve padrões para a busca de aplicações concretas e específicas.
Baseado no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na adaptabilidade.	Baseado no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na perseverança.
Voltado para a aquisição de know-how em gerenciamento de recursos e área própria de especialização.	Voltado para a aquisição de <i>know-how</i> em definir contextos que levam à ocupação de um espaço dentro do mercado.

Fonte: FILION (1998)

Pensando nestas diferenças Dolabela (1999) sugere um modelo para ensino do empreendedorismo onde um dos principais elementos que o distingue do ensino de administração é que naquele o ensino não é feito, necessariamente, por administradores.

No modelo proposto os pressupostos da formação do empreendedor se baseiam mais em fatores motivacionais e habilidades comportamentais do que em um conteúdo puramente instrumental. Nele, o organizador da oficina do empreendedor (OOE), assim como os sistemas de suporte, provém os elementos para a criação da cultura do empreendedorismo.

O OOE é a figura que deve convocar os sistemas de suporte e organizar o ambiente cultural da Oficina do Empreendedor (OE) em que o aluno irá conhecer o perfil do empreendedor de sucesso trabalhando o conceito de si e desenvolvendo métodos próprios de aprendizagem.

Dolabela (1999, p. 60) sugere que os papéis do OOE e do aluno sejam transformados. O papel do OOE é, antes que o de professor que transfere conhecimento, o de agente indutor do processo de auto-aprendizado pelo aluno. O papel deste é o desenvolvimento de habilidades comportamentais com base em sua própria bagagem. De acordo com o autor, o saber específico - instrumental - é consequência da forma de ser e das atitudes diante dos objetivos de se criar um negócio. Outros elementos importantes desta metodologia são: a formação do network, ou seja, uma rede de relações que irá suportar a sua visão; o amadurecimento da visão; o perfil do empreendedor; o desenvolvimento da criatividade; a capacidade de identificação, análise e aproveitamento de oportunidades e os depoimentos de empreendedores, que são narrativas de vivências que compõe os elementos didáticos mais valiosos da metodologia. A próxima seção apresenta um modelo para análise da aprendizagem do empreendedor com base na literatura apresentada até aqui.

Outro autor que investigou o processo de aprendizagem de empreendedores foi Lucena (2001). Ele realizou um estudo sobre a aprendizagem de gerente-proprietário de pequenas e médias empresas do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. Seu objetivo era responder a três questões de pesquisa: por que eles aprendem, como eles aprendem e o que eles aprendem. No que se refere à primeira pergunta, Lucena (2001, 85) identificou que os gerentes-proprietários de seu estudo aprendem porque enfrentam demandas no

trabalho, por causa de casualidades e por causa de recompensas que esperam alcançar. Segundo este autor, os gerentes-proprietários aprendem ao enfrentar as exigências de dia a dia eles precisam aprender de modo a enfrentar seus concorrentes e superar determinadas situações de negócio adversas. (LUCENA, 2001, p.85).

Ao longo de suas carreiras, os gerentes-proprietário se motivam a aprender devido demandas no trabalho relacionadas à necessidade de enfrentar a competição ou situações de negócio adversas e à necessidade de obtenção de algum conhecimento específico. Assim, para atingir elevados níveis de desempenho profissional, os varejistas procuravam obter conhecimentos relacionados ao exercício de suas atividades. (LUCENA, 2001, p.88). Sobre a segunda questão, Lucena (2001) verificou que os gerentes-proprietário de seu estudo utilizaram diferentes formas de aprendizagem. Eles aprendiam por intermédio de relacionamentos sociais, através do exercício de atividades profissionais, através de veículos de mídia e de programas de treinamento e educação gerencial. Segundo o autor, os gerentes-proprietários estabelecem uma série de relacionamentos durante o exercício de seu trabalho. Isso permite com que eles interajam com diferentes pessoas como funcionários, familiares e outros profissionais.

Através da comunicação com estes sujeitos os executivos formavam opiniões e adquiriam importantes informações para o exercício da prática gerencial. (LUCENA, 2001, p.96).

## 2.4 GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Dados, informações e conhecimentos, por mais primários que pareçam, não são sinônimos. O sucesso ou fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles precisamos com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.1).

O QUADRO 11 mostra de uma maneira mais ampla a diferença entre dado, informação e conhecimento:

QUADRO 11 - DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilmente estruturado</li> <li>- Facilmente obtido por máquinas</li> <li>- Frequentemente quantificado</li> <li>- Facilmente transferível</li> </ul>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requer unidade de análise</li> <li>- Exige consenso em relação ao significado</li> <li>- Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De difícil estruturação</li> <li>- De difícil captura em máquinas</li> <li>- Frequentemente tácito</li> <li>- De difícil transferência</li> </ul>

Fonte: DAVENPORT, 2002, p. 18.

O processo de tomada de decisões aumenta a complexidade interna e do ambiente em que as empresas atuam, tornado o processo mais complexo da necessidade de um sistema de informação eficiente, que também é tratado como qualquer outro produto disponível para consumo, pois, para ser necessária, também deve ser útil.

HENDRIKSEN (1992: p. 511), afirma que, “ *A divulgação financeira deve fornecer informações úteis à tomada de decisões racionais de investimento, concessão de crédito, etc. por investidores e credores atuais e futuros, bem como outros usuários* ”

Neste sentido HENDRICKSEN (1992: 511) ainda, reconhece que as informações devem ser divulgadas a funcionários, clientes, órgãos do governo e ao público em geral, mas esses grupos são encarados apenas como destinatários secundários dos relatórios anuais e de outras formas de divulgação. Para ele, esses usuários não têm conhecimento a respeito de suas decisões (compra, manutenção e venda), já que as mesmas são tomadas por investidores e credores, por isso as informações devem ser bastante claras para esses usuários, para que sejam necessárias para o ótimo funcionamento de mercados eficientes de capitais.

Portanto os usuários finais que determinam a necessidade das informações são bastante variados, devendo ser desenvolvidos por pesquisadores e estudiosos modelos de sistema de informações, abordando os conceitos de processos e atividades, permitindo que as microempresas descubram que seus sistemas

contábeis atuais são norteados por normas rígidas, auxiliando os gestores no processo de decisões e não voltados ao atendimento das exigências fiscais.

Nos argumentos de HENDRIKSEN (1992: p. 517), percebe-se que a divulgação ajuda os concorrentes, em prejuízos dos acionistas, apesar de existir outras fontes para obter essas informações. Para os sindicatos as informações financeiras ajudam a negociação de salários, os investidores se beneficiam com o uso das informações num mercado eficiente, ou são capazes de aprender com o estudo de informação financeiramente publicada. Um argumento que possui certo mérito é o de que, freqüentemente, pode haver outras fontes disponíveis para proporcioná-la a um custo mais baixo do que se fosse fornecida pela empresa em suas demonstrações financeiras.

O interesse principal dos investidores é a perspectiva futura da microempresa, a Contabilidade auxilia nas demonstrações elaboradas de acordo com os Princípios de Contabilidade, apresentando somente informações históricas e correntes que permitam investidores fazer suas próprias predições do futuro para tomarem decisões, portanto, as projeções evidenciadas devem ser atualizadas com freqüência, evitando impressões indevida da exatidão pelos concorrentes que irão utilizar na maioria das vezes para tomar decisões de curto prazo que coincidem com os interesses dos acionistas, do contrário, pode provocar insatisfação de seus acionistas e gerar ações judiciais.

O envolvimento humano no tratamento de dados, informações e conhecimento passa a ser essencial. A abordagem tecnologia funciona melhor com dados, não tanto com informação e menos ainda com o conhecimento. A informação como insumo básico das empresas se mostra presente em todas as suas atividades, desde o conhecimento do mercado e definição dos produtos, até a produção dos mesmos. O uso de computadores e softwares apropriados para cada organização nem sempre é suficiente, pois sem a intervenção humana, geram volumes de dados e não a informação necessária. As organizações devem prover conhecimento e orientações necessárias a cada posto de trabalho, a cada processo, no momento certo e na precisão requerida (MOURA, 1996, p. 4). Independente do porte da organização, ela possui uma infinidade de dados e de informações que necessitam serem gerenciadas para orientar na tomada das decisões e otimização dos resultados. (BEUREN, 2000, p. 94).



A gestão de negócios é algo complexo, mas que pode ser satisfatoriamente executada, com suporte em dados contábeis fidedignos e regulares. Recomenda-se aos gestores que implementem e aperfeiçoem relatórios gerados pela escrituração mercantil, com vistas a ampliar horizontes e conhecimento de seus negócios.

#### 2.4.1 Qualidade da Informação

O custo da busca e obtenção de informações, de determinado assunto e interesse pessoal/organizacional, é alto. Neste custo está incluído o tempo, energia, custos de acesso, custos de uso, serviços diferenciados, conhecimento, entre outros (LOPES, 2003).

Com o acúmulo exponencial da quantidade de informações disponíveis no último século e com o desenvolvimento espetacular dos processos técnicos de registro e de acesso a essas informações, passamos a viver um problema que se tornou fundamental, o de selecionar no imenso estoque de informações atualmente existente, aquelas que têm qualidade. A contabilidade no entanto produz dados que se tornam informações úteis ao processo de gestão das empresas de forma a se tirar relações úteis dela. A contabilidade espelha realidade da empresa.

#### 2.4.2 Processo do Gerenciamento da Informação Contábil

Davenport (2002, p.173) conceitua gerenciamento de informações como: um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como às empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento.

Ao observar o cenário no qual a empresa se encontra inserida, é possível perceber a presença de entidades atuando em parceria ou como concorrentes (governo, consumidores, fornecedores, instituições financeiras, empregados, etc.) Essas inter-relações que ocorrem, com maior ou menor intensidade, culminam em um complexo processo de gestão empresarial. Ressalta-se que, ao mesmo tempo em que a empresa é impactada pela turbulência ambiental, ela interage com seu ambiente, em constante mutação. Tal fato pode gerar oportunidades ou ameaças para a empresa (BEUREN, 2000, p.13).

Nesse sentido, os gestores precisam conhecer profundamente a organização que está sobre sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo onde ela opera, a fim de avaliar o impacto da turbulência ambiental e desenvolver o cenário para uma solução eficaz. Assim, fica nítida a importância da informação, pois é por meio dela que os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto às ameaças que o ambiente oferece à empresa. (BEUREN, 2000, p.13).

Mcgee & Prusak (1994, p.115) apresentam um modelo de processo coordenado de tarefas que assegura o valor da informação no momento da execução do gerenciamento da informação na organização.

A primeira etapa, deste modelo, é identificar a necessidade e requisitos da informação no qual se baseia a necessidade do cliente. Isto é, saber o que cliente/empresa necessita e onde encontrar. O entendimento desta informação é crucial para extração/coleta de sua fonte, e essa é a segunda etapa do processo que consiste na coleta/entrada das informações.

A terceira etapa, classificação e armazenamento das informações coletadas devem priorizar o cliente, de maneira que seja realizada para facilitar o acesso dos usuários. O tratamento e apresentação da informação normalmente ocorrem junto com essa última tarefa, e consiste na necessidade de adaptar o formato e o tamanho do produto ou serviço final ao receptor.

A contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio, representando-a de forma sistemática para servir como instrumento básico para a tomada de decisões de todos os seus potenciais usuários.

É importante frisar que as informações contábeis devem ser completas e precisas para gerar decisões, em muitos casos essas informações servirão para uma nova decisão.

Existem ainda muitas críticas em torno das informações contábeis, principalmente porque a contabilidade analisa informações passadas fazendo com que em algumas, sejam insuficientes para gerar decisões.

Existem ainda muitas críticas em torno das informações contábeis, principalmente porque a contabilidade analisa informações passadas fazendo com que em algumas, sejam insuficientes para gerar decisões.

Porém, estas empresas procuram encontrar formas em que tenha um Sistema de Informação compacto podendo auxiliá-los em decisões, cabe denotar

a importância que a contabilidade possui nesta hora, pois, muitas das informações que a empresa precisa, esta na contabilidade, o que falta é criar mecanismos de extrair essas informações para que se chegue a decisão de como proceder naquela situação, as informações estarão dispostas nos gerenciamentos, nos controles, na evidenciação das demonstrações, cabe agora o empresário dar o devido valor.

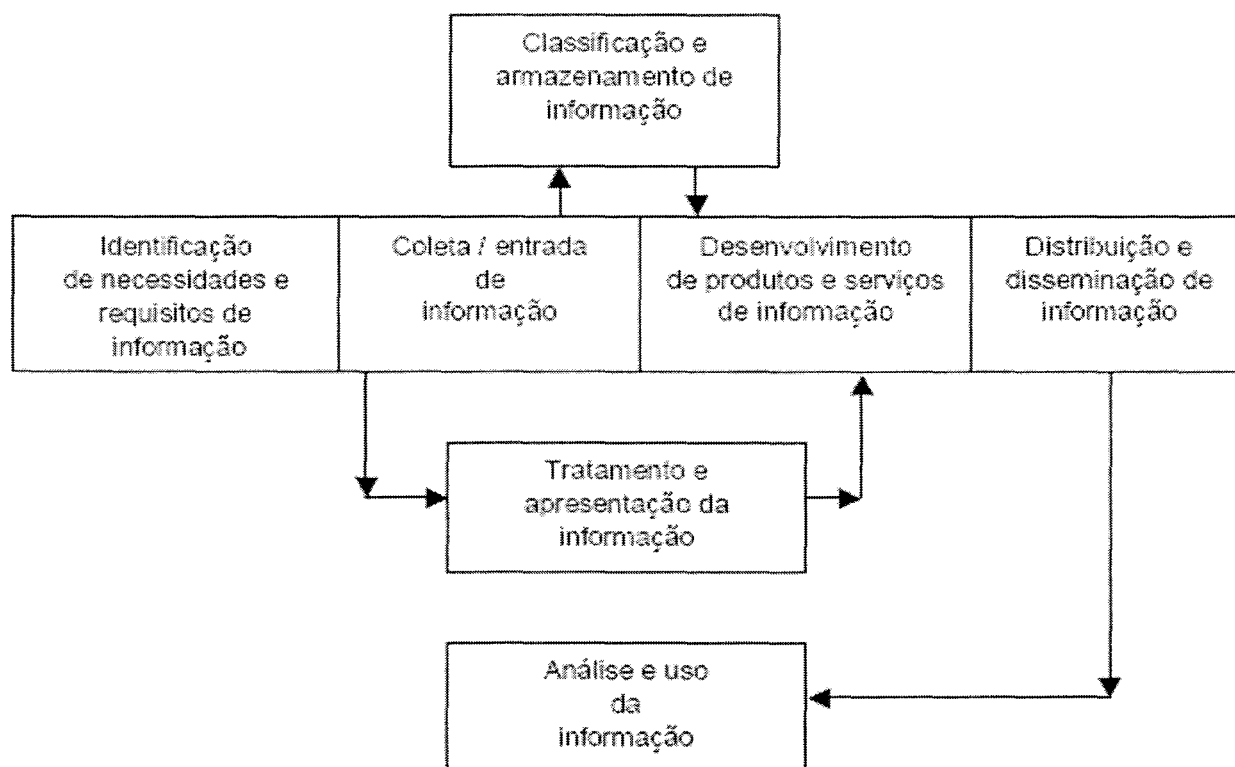
Mcgee e Prusak (1994, p.3), afirmam que “Numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz”.

Compreensão, utilização e gerenciamento da informação para revitalização e aperfeiçoamento dos processos de tomada de decisões nas microempresas.

Soluções mais criativas, de mais ética na vida pública e privada, de mais transparência no mundo dos negócios, tornando necessário dar um salto de qualidade nas relações comerciais e contábeis para inspirar confiança e criar as condições mínimas para superar as crises conjunturais e promover o desenvolvimento almejado.

O desenvolvimento do produto e/ou serviço de informação que irá suprir a necessidade da empresa/cliente destaca o recurso humano, pois apesar de todo o desenvolvimento tecnológico, é um diferencial na projeção e implantação de sistemas de informações em empresas, pois é capaz de analisar as informações racionalmente, utilizando o conhecimento dos diversos setores da empresa a seu favor. Mcgee e Prusak desenvolveram um esquema que resume esse processo de gerenciamento de informações:

FIGURA 1 – PROCESSO DO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



FONTE: MCGEE e PRUSAK (1994, p. 108).

O gerenciamento eficaz da informação exige um trabalho sério por parte dos executivos de primeira linha da organização. A informação não será compartilhada e não fluirá livremente a menos que haja incentivo da organização para que isso aconteça (MCGEE & PRUSAK, 1994, p. 110).

O gerenciamento da informação é tanto do ponto de vista acadêmico como de suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto da maior relevância. Dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações, seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade (BEUREN, 2000, p.64).

#### 2.4.3 Ferramentas para o Gerenciamento das Informações

Nos ambientes empresariais, os sistemas de informação são constituídos do gerenciamento da informação. A partir do processo do gerenciamento, da avaliação constante dos resultados obtidos e de redirecionamentos no sistema para atender às demandas e antecipar as necessidades dos tomadores de decisões.

Salienta-se que esses sistemas só podem ser úteis à medida que os dados, informações e bases de conhecimento que os alimentam sejam confiáveis, relevantes e atualizados. Não adianta as empresas investirem em informática se os funcionários não são capacitados para trabalhar com elas, por isso deve haver uma grande relação de confiança entre empresa e funcionário. (TERRA, 2001, p. 56).

É possível citar dois sistemas de informações, os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) e os Sistemas de Suporte à Decisão (SSD).

Sistema de Informação Gerencial é o processo de transformação de dados em informações, que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.. (OLIVEIRA, 2002, p. 37).

Sistemas de Informação Gerenciais fornecem conceitos, metodologias, técnicas e ferramentas para os executivos das organizações tomarem decisões baseadas em informações estratégicas, precisas, atualizadas e em tempo hábil (CARMO & PONTES, 1999, p. 58).

O desenvolvimento do SIG envolve alto nível de criatividade e realização das pessoas participantes. Isso porque, a partir de um problema identificado, o executivo deve explicitar elevada criatividade para chegar até a decisão a ser operacionalizada. E a sua realização como profissional pode ocorrer no momento em que o processo decisório apresentar os resultados. Além disso, o processo envolve fatores comportamentais que o tornam mais interessante ainda. Alguns desses fatores são: cultura organizacional, emoção, instinto, desejo (OLIVEIRA, 2002, p. 38).

Os sistemas de informação apóiam as diversas necessidades de informações e tomada de decisões dos gerentes. Isso é realizado pelos sistemas de informação gerencial e de apoio à decisão, com a ajuda da tecnologia da informação.

Sistema de Suporte à Decisão é uma das principais categorias de sistemas de apoio gerencial. São sistemas de apoio à decisão que utilizam modelos analíticos, bancos de dados especializados e um processo de modelagem computadorizado para apoiar a tomada de decisões semi-estruturadas e não-estruturadas por parte de cada gerente.

Oliveira (2002, p. 38) apresenta uma comparação entre SIG e SSD:

QUADRO 12 – COMPARAÇÃO ENTRE SIG E SSD

	Sistemas de Informação Gerencial	Sistemas de Suporte à Decisão
Apoio à decisão fornecido	Fornecem informações sobre o desempenho da organização	Fornecem informações e técnicas de apoio à decisão para analisar problemas ou oportunidades específicos
Forma e frequência das informações	Periódicas, de exceção, por demanda e relatórios e respostas em pilha.	Consultas e respostas interativas
Formato das informações	Formato pré-especificado fixo.	Formato flexível e adaptável
Metodologia de processamento das informações	Informações produzidas por extração e manipulação de dados dos negócios	Informações produzidas por modelagem analítica de dados dos negócios

Fonte: OLIVEIRA (2002, p. 39)

2.4.4 Monitoramento das Informações

A competitividade, palavra de ordem nos dias atuais requer não apenas a definição e execução correta da estratégia empresarial, mas que ambas sejam processadas de tal forma que assegurem a eficácia da organização. Para isso, o processo de gestão precisa estar consubstanciado com sistemas de avaliação de desempenho da operacionalização da estratégia da empresa, ou seja, deve haver monitoramento e reavaliação das operações diárias da empresa, a fim de garantir sincronismo entre a definição e a execução da estratégia.

As empresas precisam ser informadas sobre o que acontece a seu redor: opiniões e necessidades dos clientes, concorrências, regulamentações

governamentais. Uma grande parte do volume informacional interno da empresa refere-se ao ambiente externo dos negócios (DAVENPORT, 2002, p.147).

Adicionalmente, à medida que as mudanças no ambiente empresarial ocorrem, estas impõem aos gestores a necessidade da percepção e visualização de novos problemas decorrentes das modificações realizadas. Solucionar o problema antes que ele venha a se manifestar, ou seja, prevenir a empresa deste risco iminente com o monitoramento das informações pode resultar em um posicionamento competitivo em relação às demais empresas que atuam em segmentos econômicos idênticos (BEUREN, 2000, p.78).

Segundo Moresi (2001, p.97) o monitoramento de informações requer a parceria de três grupos de profissionais do conhecimento em uma organização: peritos em domínio, que possuem conhecimento sobre um determinado tema ou assunto; peritos em informação, que organizam a informação, e especialistas em tecnologia da informação que constroem a infra-estrutura técnica para apoiar o gerenciamento e o compartilhamento da informação.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para atingir o objetivo desta pesquisa: elaborar uma proposta de um plano de capacitação para micro e pequeno empresário.

O trabalho foi desenvolvido em três momentos distintos: revisão da literatura, entrevistas em incubadoras de empresas de Curitiba e busca por cursos de capacitação de empresários em empresas abertas a população em geral.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada é denominada exploratória, pois busca identificar qual a capacitação que os micros e pequenos empresários precisam para seus empreendimentos tenham uma vida sadia. Essa abordagem é indicada quando se tem pouco conhecimento sobre o assunto. É adotada para a busca de maiores informações sobre determinado estudo. Possui um planejamento flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema (MARTINS, 1992, p.23).

A pesquisa iniciou-se com uma triagem das Incubadoras existentes no Estado do Paraná, e no segundo momento focou-se nas Incubadoras de Curitiba, onde se buscou identificar a capacitação que elas oferecem aos micro e pequenos empresários e se nessa capacitação está incluída o gerenciamento de informações. Tendo essas informações e baseando-se na Monografia de Ribeiro (2005), onde foi constatado que existe uma falta de gerenciamento de informações nas MPEs, e na pesquisa do SEBRAE sobre os Fatores de Insucesso das MPEs, elaborou-se a proposta de um plano de capacitação para o micro e pequeno empresário.

As competências requeridas foram relacionadas com a oferta de cursos no mercado de Treinamento e Desenvolvimento. A partir desta pesquisa foi elaborada a proposta de um plano de capacitação.

A pesquisa de competências utilizou-se de um instrumento de coleta de dados com um roteiro de entrevista estruturado. A entrevista é uma técnica que permite o relacionamento entre entrevistado e entrevistador. Trata-se de um diálogo orientado que busca, através do interrogatório, informações e dados para



a pesquisa. As entrevistas são estruturadas quando possuem as questões previamente formuladas (MARTINS, 1992, p.37).

### 3.2 AMBIENTE DE PESQUISA E SELEÇÃO DE AMOSTRA

Esta investigação foi dividida em duas fases, a pesquisa de competências realizada nas incubadoras de Curitiba, e a pesquisa de treinamentos realizada em sites de organizações ligadas a capacitação de empreendedores.

#### 3.2.1 Pesquisa de Competências

Para realizar a pesquisa de competências foram relacionadas todas as Incubadoras de Empresas localizadas em Curitiba:

QUADRO 13 - INCUBADORAS DE EMPRESAS LOCALIZADAS EM CURITIBA.

Ano de Criação	Incubadora	Descrição
1989	Incubadora Tecnológica de Curitiba - INTEC	Incubadora Tecnológica de Curitiba - Intec foi fundada em 1989. É um órgão vinculado ao Instituto de Tecnologia do Paraná - Tecpar, cuja missão é apoiar a criação e o desenvolvimento de pequenas empresas de base tecnológica. Isto é feito por meio do incentivo a jovens empresários e empresas já constituídas interessadas em desenvolver projetos tecnologicamente inovadores. A incubadora tem um papel importante na geração de estágios, empregos, renda e na criação de perspectivas reais para centenas de jovens com projetos originais e competência para realizá-los. Em outubro de 1994, a Intec, com o apoio da Fundação Banco do Brasil, inaugurou as instalações que ocupa atualmente. Um prédio de 1.500 m2 com capacidade para abrigar 10 empresas simultaneamente, localizado no campus da Cidade Industrial, do Tecpar. (INTEC, 2007)
1997	Hotel Tecnológico da UTFPR Unidade de Curitiba	O Hotel Tecnológico da UTFPR em Curitiba foi criado em 1997 mediante o Programa Jovem Empreendedor. Atuando nas áreas de eletrônica, TIC, mecânica, eletrotécnica, radiologia, produção civil, química ambiental, desenho industrial e telecomunicações. Atualmente mantém seis empresas pré-incubadas e oito graduadas. A incubadora de Inovações Tecnológicas (INCEFET-PR) está em fase de implantação. (CEFET-PR, 2007)
1997	Incubadora Internacional de Empresas de Software (IIES)	A Incubadora Internacional de Empresas de Software (IIES) é uma incubadora de base tecnológica criada em 1997, está instalada na cidade industrial de Curitiba e tem como gestor o CITS (Centro Internacional de Tecnologia de Software). Atua na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). (CITS, 2007)
1999	Incubadora de Cooperativas Populares (PROEC) – UFPR	A incubadora de cooperativas foi criada na UFPR em 1999. Mantém 12 cooperativas populares incubadas, atuando nas áreas de tecnologia da informação, agrícola, artesanato, prestação de serviços, entre outras. (PROEC, 2007)
2001	Centro de Inovação Empresarial do ISAE/FGV	É uma incubadora de projetos e serviços criada em 2001, pelo Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas (ISAE/ FGV), sendo a primeira do Estado, neste gênero. Atua nas áreas de gestão do conhecimento, comércio internacional, projetos, entre outras. Mantém cinco empresas incubadas e duas empresas graduadas. (ISA FGV, 2007)

Ano de Criação	Incubadora	Descrição
2001	Núcleo de Empreendedorismo e Projetos Multidisciplinares (NEMPS) UFPR	O NEMPS é um Núcleo de Empreendedorismo da UFPR, criado em 2001, pertencente ao Setor de Ciências Exatas. O NEMPS atende toda a comunidade da UFPR, tendo dois objetivos principais: atua como Pré-Incubadora e Incubadora Tecnológica de Empresas voltadas à Inovação e também promove atividades relacionadas ao Empreendedorismo. (NEMPS, 2007)
2004	Incubadora de Empreendimentos de Engenharia do IEP (Instituto de Engenharia do Paraná)	Inaugurada em Setembro de 2004, em parceria com o IEL-PR, a Incubadora de Empreendimentos de Engenharia do Paraná – IEP conta com o apoio da FUNPAR – Fundação da Universidade Federal do Paraná, do LACTEC – Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento, entre outros parceiros. (IEP, 2007)
2005	Parque de Incubadoras Empresariais de Curitiba	Fundada em 2005 é um programa da Prefeitura Municipal de Curitiba, que tem por objetivo prover espaço e condições adequadas para a instalação de novos empreendimentos industriais, o que inclui apoio institucional e capacitação ao micro e pequeno empreendedor no fortalecimento e expansão de sua atividade empresarial, no intuito de fomentar a geração de emprego e renda. (CURITIBA S.A, 2007)

Fonte: A autora

Todas as incubadoras citadas (QUADRO 13) foram contatadas por telefone para verificar a possibilidade de agendar uma entrevista. As empresas que não tinham disponibilidade receberam por e-mail um questionário aberto, nos mesmos moldes da entrevista. Para aquelas que não foi possível nenhum tipo de contato, por não conseguir contato telefônico ou não retornarem e-mails, foi feita uma busca das informações requeridas na entrevista em seus sites oficiais.

O QUADRO 14 mostra em quais incubadoras foi realizada entrevistas in loco, as que foram enviadas questionários e as que foram necessárias realizar a pesquisa:

#### QUADRO 14 - CONTATO COM AS INCUBADORAS DE EMPRESAS

QUADRO 14 – CONTATO COM AS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Incubadora	Situação
Incubadora Tecnológica de Curitiba - INTEC	Questionário (via e-mail) respondido pelo Assessor de Projetos.
Hotel Tecnológico da UTFPR Unidade de Curitiba	Não foi obtido sucesso no contato telefônico e nem retorno de e-mails. O site não possui informações suficientes.
Incubadora Internacional de Empresas de Software (IIES)	Não foi obtido sucesso no contato telefônico e nem retorno de e-mails. O site está fora do ar.
Incubadora de Cooperativas Populares (PROEC) – UFPR	Não foi obtido sucesso no contato telefônico e nem retorno de e-mails. Não possui site.
Centro de Inovação Empresarial do ISAE/FGV	Entrevista <i>in loco</i> com a Coordenadora da Incubadora.
Núcleo de Empreendedorismo e Projetos Multidisciplinares (NEMPS) UFPR	Questionário (via e-mail) respondido pela Coordenadora.
Incubadora de Empreendimentos de Engenharia do IEP (Instituto de Engenharia do Paraná)	Não foi obtido sucesso no contato telefônico e nem retorno de e-mails. O site não possui informações suficientes.
Parque de Incubadoras Empresariais de Curitiba	Entrevista <i>in loco</i> com Coordenador.

Fonte: A autora

### 3.2.2 Pesquisa de Cursos

Na pesquisa de treinamento e desenvolvimento, foram escolhidos os sítios das empresas ligadas à capacitação de micros empresários. O requisito utilizado para a escolha destas empresas foi que elas ofertassem seus cursos para a comunidade em geral, isto é, que não fosse necessária à incubação ou associação do empreendedor/empresa para a participação nestes. Como o objetivo deste trabalho é elaborar um plano de capacitação para micro e pequenos empresários, a pesquisa nos sítios dessas empresas vem embasar os nomes de cursos que irão conter esta capacitação, juntamente com os seus conteúdos que devem abranger os conhecimentos necessários para o empreendedor.

Os assuntos que os empreendedores devem ter conhecimento e que serão abordados na proposta do plano de capacitação serão retirados da análise das entrevistas e da literatura pertinente contida no referencial teórico deste trabalho.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados os resultados obtidos nas duas pesquisas, de Competências e de Treinamento e Desenvolvimento. Os resultados relatados tiveram a colaboração de 4 incubadoras, representando 50% da amostra total.

### 4.1 PESQUISA DE COMPETÊNCIAS INCUBADORAS DE CURITIBA

Os resultados obtidos nas entrevistas trouxeram informações que indicam fatores relevantes quanto à capacitação e acompanhamento necessário que os micros e pequenos empresários devem obter.

A análise dos resultados foi dividida em cinco grupos, sendo que no primeiro foram identificados os recursos básicos oferecidos pelas incubadoras aos empreendedores, onde se buscou as necessidades que eles apresentam. No segundo grupo identificaram-se quais as características dos empreendedores que as incubadoras julgam serem necessárias para que ele alcance seus objetivos. No terceiro grupo foi apresentada a capacitação que as incubadoras oferecem aos incubados e que ao mesmo tempo julgam ser a necessária. O ensino do Gerenciamento de Informações está apresentado no quarto grupo. E, no quinto grupo o tempo que as empresas ficam incubadas, isto é, qual é o intervalo de tempo necessário para que os empreendedores consigam tocar suas empresas sem o auxílio da incubadora.

#### 4.1.1 Recursos básicos

Neste grupo procurou-se conhecer quais os serviços básicos que devem estar à disposição dos empreendedores para as suas rotinas de trabalho.

#### QUADRO 15 - SERVIÇOS BÁSICOS OFERECIDOS

Incubadora	Infra-estrutura	Serviços Básicos	Assessoria e Qualificação	Network
INTEC	Espaços de 15m <sup>2</sup> a 60m <sup>2</sup> conforme necessidade, água e energia elétrica, copa e refeitório.	Internet e linha telefônica. Ligações telefônicas e fotocópias são cobradas dos incubados.	Estrutura de salas de reunião, orientações sobre editais do Ministério da Ciência e Tecnologia, programas do governo com recursos não reembolsáveis e parcerias com terceiros, como serviços de consultoria aos incubados.	A INTEC divulga eventos e oferece às incubadas a divulgação da empresa em canais apropriados, por meio de Feiras e Palestras.
Parque de Incubadoras Empresariais de Curitiba	Espaço individual de 60m <sup>2</sup> , água e energia elétrica, copa e refeitório.	Internet e linha telefônica.	Salas de reunião, Apoio a Gestão Empresarial, Cursos, Palestras, Treinamentos, Assessoria e Consultoria.	Acompanhamento das empresas em eventos.
ISAE/FGV	Espaços individuais 6 módulos de tamanhos iguais (aproximadamente 9m <sup>2</sup> ), água e energia elétrica. Gerência do condomínio, recepção, assessoria de comunicação, limpeza e manutenção das instalações físicas, segurança 24 horas e endereço postal.	Telefone, fax, eletricidade, impressão, rede de dados, acessos à Internet e aos serviços disponíveis, 01 computador por módulo.	Setor de administração, uma sala de reuniões, Orientação administrativa, acesso ao acervo da biblioteca, participação a eventuais consultorias e cursos internos e externos do órgão gestor.	Seminários de Orientação Empresarial serviços que impliquem a aquisição e manutenção de novos equipamentos de infra-estrutura participação coletiva em eventos de negócios.
NEMPS	Espaço físico compartilhado, água e energia elétrica.	Internet, fax, computador.	Consultoria e cursos na área empresarial.	Participação em feiras e divulgação.

Fonte: A autora

Analisando este quadro, percebe-se que as incubadoras oferecem basicamente os mesmos serviços aos empreendedores, diferindo apenas na quantidade. A união destes serviços é apresentada no QUADRO 16.

QUADRO 16 - SERVIÇOS BÁSICOS DISPONÍVEIS AS EMPRESAS NAS INCUBADORAS

Infra-estrutura	Espaço conforme necessidade, água, eletricidade, copa, refeitório, serviços de limpeza e manutenção.
Serviços Básicos	Internet, telefone, fax, impressões e material de escritório.
Assessoria e Qualificação	Salas de reunião, participação em eventos, cursos, palestras, consultoria acessória e orientação administrativa.
Network	Acompanhamento e divulgação em eventos, divulgação e seminários.

Fonte: A autora

#### 4.1.2 Características empreendedoras

Como descrito no referencial teórico, os empreendedores apresentam comportamentos que os distinguem de outros profissionais. Este grupo apresenta as características que as incubadoras julgam necessárias que o empreendedor apresente e que coloque em prática, visando o sucesso de sua empresa.



# QUADRO 17 -. CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NA ÓTICA DAS INCUBADORAS

Incubadora	Comportamento	Capacidades	Profissionalismo
INTEC	Pró-atividade, decisão, estar aberto a situações de risco.	Possuir a suficiente capacidade para desenvolver o projeto, ou seja, demonstrar a sua competência técnica e de planejamento.	Possuir uma equipe que seja qualificada que equilibre conhecimento técnico, comercial e financeiro.
Parque de Incubadoras Empresariais de Curitiba	Otimismo, criatividade, estar aberto a situações de risco.	Estar sempre buscando o novo.	Busca de informações, orientação quanto ao seu empreendimento e inovações tecnológicas.
ISAE/FGV	Busca de oportunidade e iniciativa, persistência, correr risco (calculados), independência e autoconfiança.	Comprometimento, estabelecimento de metas e objetivos e persuasão.	Busca de informações, planejamento e monitoramento destas e estabelecer uma rede de contatos.
NEMPS	Aceitar desafios e dificuldades.	Capacidades de mudanças.	Estar preparado para alterações de planos, inovações.

Fonte: A autora

Atenta-se pelo fato das características descritas pelas incubadoras serem praticamente as mesmas abordadas pelos autores no referencial teórico. No Quadro 18 pode-se então reuni-las.

## QUADRO 18 – RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Comportamento	Pró-atividade, aberto a situações de risco, otimismo, criatividade, busca de oportunidades, iniciativa, independência, necessidade de realização e autoconfiança.
Capacidades	Desenvolver projetos, competência de planejamento, busca do novo, comprometimento, estabelecimento de metas e objetivos e poder de persuasão.
Profissionalismo	Ter uma equipe qualificada, conhecimento técnico, comercial e financeiro; busca e monitoramento de informações; conhecimento de seu empreendimento e estar atento a inovações tecnológicas.

Fonte: A autora

Parte destas características é de caráter pessoal, que não podem simplesmente serem ensinadas em cursos, mas quando demonstradas auxiliam o indivíduo a percebê-las e aplicá-las em prol de seus objetivos.

#### 4.1.3 Capacitação oferecida

O quadro 19 apresenta o programa de capacitação que as incubadoras oferecem aos pretensos empreendedores que encubam sua empresa.

**QUADRO 19 - CAPACITAÇÃO OFERECIDA**

Incubadora	Capacitação
INTEC	<p>Capacitação básica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de negócios;</li> <li>- Marketing;</li> <li>- Negociação.</li> </ul> <p>Dependendo da demanda de cada empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação de preço;</li> <li>- Liderança;</li> <li>- Exportação;</li> <li>- Certificação de produtos.</li> </ul>
Parque de Incubadoras Empresariais de Curitiba	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empreendedorismo, análise de oportunidades e inovação;</li> <li>- Orientação na Elaboração do Plano de Negócio;</li> <li>- Marketing, dos 4P's básicos até o nível intermediário de capacitar o empresário a fazer uma análise de mercado e a elaborar um plano de marketing para o seu negócio;</li> <li>- Finanças, dos controles financeiros básicos até o nível intermediário para capacitar o empresário a entender a análise de indicadores e sensibilidade de lucro ou prejuízo e pontos de equilíbrio;</li> <li>- Utilização da TI – tecnologia de Informação com o usuário e oportunidades do e-business;</li> <li>- Técnicas de Negociação e Vendas, nível básico;</li> <li>- Apresentação e Comunicação Empresarial;</li> <li>- Princípios e Ferramentas de Qualidade, nível básico;</li> <li>- Orientações tributárias, código de defesa do consumidor e contratos.</li> </ul>
ISAE/FGV	<p>Basicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de Projetos e Investimentos – Métodos Básicos para Decisão;</li> <li>- Noções Gerais sobre Contratos de Prestação de Serviços;</li> <li>- Consórcios de Exportação;</li> <li>- Controladoria com Ênfase em Contabilidade;</li> <li>- O Direito e as Relações com o Consumidor;</li> <li>- Formação em Comércio Exterior;</li> <li>- Marketing de Serviços;</li> <li>- Planejamento;</li> <li>- Negociações Estratégicas;</li> <li>- Oratória e Redação Publicitária;</li> <li>- Todos os cursos de curta duração oferecidos pela ISAE FGV.</li> </ul>
NEMPS	Cursos voltados à gestão empresarial.

É possível sintetizar a capacitação oferecida pelas incubadoras e separá-las em cinco grandes áreas: gestão, contabilidade e finanças, marketing e vendas, recursos humanos e qualidade.

QUADRO 20 – CAPACITAÇÃO NECESSÁRIA

Áreas	Capacitação
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empreendedorismo, análise de oportunidades e inovação;</li> <li>- Plano de negócios;</li> <li>- Negociação;</li> <li>- Comunicação Empresarial;</li> <li>- Noções Gerais sobre Contratos de Prestação de Serviços;</li> <li>- Métodos Básicos para Decisão;</li> <li>- Planejamento.</li> </ul>
Contabilidade e Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle financeiro;</li> <li>- Análise de Projetos e Investimentos;</li> <li>- Orientações tributárias, código de defesa do consumidor e contratos;</li> <li>- Controladoria com Ênfase em Contabilidade.</li> </ul>
Marketing e vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação de preço;</li> <li>- Marketing;</li> <li>- O Direito e as Relações com o Consumidor;</li> <li>- Marketing de Serviços;</li> <li>- Redação Publicitária.</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança.</li> </ul>
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificação de produtos;</li> <li>- Utilização da TI;</li> <li>- Princípios e Ferramentas de Qualidade;</li> <li>- Oratória.</li> </ul>

Fonte: A autora.

#### 4.1.4 Gerenciamento de Informações

A falta de gerenciamento de informações nas pequenas empresas foi constatada e comprovada por Ribeiro (2005) em sua pesquisa de monografia e apresenta-se nesta pesquisa, como o pressuposto das causas de mortalidade das pequenas empresas.

As incubadoras vêem o gerenciamento de informações como a prática de monitorar as informações para que estas venham auxiliar na tomada de decisões e como gerenciamento de documentos. Neste grupo foi constatado que mesmo com o conhecimento da importância do gerenciamento de informações, essa prática não chega a ser obrigatória e nem distinguida, isto é, está contida

intrinsecamente nos cursos oferecidos. Salvo a ISAE/FGV que apresenta de forma direta e indireta na maioria de seus cursos.

QUADRO 21 – GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES

Incubadora	Gerenciamento de Informações
INTEC	É transmitida a necessidade de organização de informações e informatização de documentos, porém a aceitação e prática dependem de cada empresário.
Parque de Incubadoras Empresariais de Curitiba	A incubadora incentiva os empreendedores a acompanhar sempre os dados e informações geradas pela empresa para que a tomada de decisões seja coerente.
ISAE/FGV	Todos os cursos oferecidos pela incubadora abordam o gerenciamento de informações. A ISAE/FGV incentiva sempre a busca de informações, planejamento e monitoramento destas.
NEMPS	O gerenciamento de informações é apresentado através de consultorias e reuniões realizadas entre a incubadora e os empresários.

Fonte: A autora.

#### 4.1.5 Acompanhamento

Neste último grupo é descrito quanto tempo às empresas necessitam ficar incubadas e qual o acompanhamento feito pelas incubadoras durante esse tempo.

QUADRO 22 – ACOMPANHAMENTO

Incubadora	Tempo e Acompanhamento
INTEC	As empresas têm com a INTEC um contrato de 2 (dois) anos para desenvolver o seu projeto, com possibilidade de mais seis meses de prorrogação, tempo este considerado suficiente para que o projeto esteja maduro para o mercado. Neste período são realizadas avaliações a cada três meses e a cada seis meses reunião de acompanhamento e correção de rumo. Estes procedimentos fazem parte do Sistema de Gestão da Qualidade da INTEC e seguem pauta pré-definida. Objetivam perceber as dificuldades encontradas e buscar soluções. Após a graduação são feitos acompanhamentos a cada dois anos.
Parque de Incubadoras Empresariais de Curitiba	O prazo de incubação é de um ano. No prazo de sessenta dias antes de concluir o período de incubação, mediante solicitação formal do Empreendedor, avalia-se o desempenho da gestão empresarial do incubado no período e delibera-se pela necessidade e viabilidade de prorrogar o prazo de incubação em até doze meses, atendendo critérios pré-estabelecidos. O acompanhamento prevê o atendimento às necessidades específicas de cada empresa, demanda identificada através de diagnóstico, avaliação das empresas. É realizada por consultores especializados, oriundos dos diversos parceiros, priorizando aspectos de gestão, tecnologia de produção e de produto e design.
ISAE/FGV	O prazo de incubação é de um a dois anos, existindo raras exceções. O acompanhamento é diário, atendendo às necessidades específicas de cada empresa.
NEMPS	O prazo máximo é de 18 meses. O acompanhamento é feito através de reuniões e relatórios.

Fonte: A autora.

A incubação leva em média de um a dois anos e o acompanhamento e assistência atendem às necessidades específicas de cada empresa.

Quando não incubadas, as empresas ao perceberem que ainda não estão bem estruturadas ou não estão obtendo os recursos financeiros pretendidos, chegam até a fecharem, sem saber as causas destes fatos.

A aquisição dos conhecimentos empresariais que estruturam e geram lucros requer tempo. Esse auxílio na fase inicial faz com que o empreendimento fique mais tempo no mercado e tenha maiores possibilidades de atingir o sucesso pretendido.

## 4.2 PESQUISA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - INTERNET

Nesta pesquisa, os resultados obtidos visam o conhecimento dos cursos oferecidos no mercado e seus conteúdos, para que adiante possa ser montada a proposta de um plano de capacitação de micros e pequenos empresários. Os cursos relacionados foram compilados a partir dos oferecidos pelas incubadoras e pelo SEBRAE, por ser um órgão especialista em empreendedorismo.

Para que este plano possa atender a comunidade empreendedora, em geral, os cursos relacionados são buscados em empresas que disponibilizam esses cursos aos interessados sem que estes precisem associar-se ou incubar suas empresas. A pesquisa de cursos foi realizada no sítio do SEBRAE e da ISAE/FGV, por serem órgãos especialistas em empreendedorismo e disponibilizar cursos para a população. Para melhor orientação, os cursos foram divididos em duas grandes categorias: Iniciando o Negócio e Gerenciando o Negócio.

### 4.2.1 Iniciando o Negócio

Esta categoria abrange cursos voltados à descoberta do empreendedorismo no indivíduo, ramos de atividade, idéias de negócios e afins. Para melhor entendimento, esta categoria encontra-se dividida em duas áreas: empresário e empresa, e é demonstrado no Quadro 23.

QUADRO 23 – CURSOS RELACIONADOS À ABERTURA DA EMPRESA

Área	Curso	Fonte
Empreendedor	Aprender a Empreender	SEBRAE SP
	Primeiros Passos - o Ciclo de Vida da Empresa	SEBRAE SP
	Empreendedorismo - o caminho para o próprio negócio	SEBRAE SP
Empresa	Coletando Informações	SEBRAE PR
	Planejando a abertura da empresa	SEBRAE DF
	Iniciando um Pequeno Grande Negócio	SEBRAE SP

Fonte: A autora

#### 4.2.2 Gerenciando o Negócio

A capacitação voltada ao gerenciamento do negócio, das informações e das áreas necessárias para o funcionamento sadio da organização é abordada nesta categoria. Dividida em cinco grandes áreas (Gestão, Contabilidade e Finanças, Marketing e Vendas, Recursos Humanos e Qualidade) esta categoria é apresentada no Quadro 24:

Áreas	Curso	Fonte
Contabilidade e Finanças	Análise e Planejamento Financeiro - Planejar suas finanças é planejar o futuro	SEBRAE DF
	Lucratividade: Crescer, Sobreviver ou Morrer.	SEBRAE DF
	Como Entender a Matemática Financeira	SEBRAE SP
	Fluxo de Caixa: como Administrar	SEBRAE SP
Contabilidade e Finanças	Contabilidade na Prática	SEBRAE SP
	Entendendo custos, despesas e preço de venda.	SEBRAE DF
	Como reduzir a inadimplência	SEBRAE PR
	Controles Financeiros - De olho nas finanças de suas empresas	SEBRAE DF
	Determinação do capital de giro	SEBRAE DF
Gestão	Administração competitiva	SEBRAE DF
	Autodesenvolvimento: como se Tornar um Líder Eficaz	SEBRAE SP
	Desenvolvimento Gerencial	ISAE/FGV PR
	Administração de Estoque: Mais Qualidade e Produtividade	SEBRAE SP
	Planejamento e Controle Gerencial	ISAE/FGV PR
	Planejamento Estratégico - Do pensamento à ação, da ação ao sucesso.	SEBRAE DF
	Saber Empreender - Desenvolvendo seu comportamento para o sucesso	SEBRAE DF
	Gerência Básica	SEBRAE DF
	Relações Interpessoais	SEBRAE DF

Áreas	Curso	Fonte
Marketing e Vendas	Atendendo com qualidade	SEBRAE DF
	Como Definir o Preço de Venda no Comércio	SEBRAE SP
	Divulgação da Empresa: Propaganda, Publicidade e Promoção.	SEBRAE SP
	Técnicas de Vendas - A venda com foco no cliente	SEBRAE DF
	Estratégias de Comunicação em Marketing	ISAE/FGV PR
	Como conquistar e manter clientes	SEBRAE DF
	Estratégia de Marketing: O Sucesso de Vendas da Sua Empresa	SEBRAE SP
	Marketing: Relacionamento e Serviços	ISAE/FGV PR
	Como Vender Mais e Melhor - As melhores ferramentas para aumentar suas vendas	SEBRAE DF
Qualidade	Oratória	SEBRAE DF
	"De olho" na Qualidade - 5s para os pequenos negócios	SEBRAE DF
	Administração de Conflitos: Estratégia para uma Negociação de Sucesso	SEBRAE SP
	Gestão da Qualidade: Os princípios - Visão Geral da Qualidade	SEBRAE DF
Recursos Humanos	Liderança de Equipes	ISAE/FGV PR
	Recrutamento e Seleção por Competência	ISAE/FGV PR
	Legislação e as Rescisões Trabalhistas	SEBRAE SP
	Gestão de Pessoas e Desenvolvimento da Inteligência Emocional	ISAE/FGV PR

Fonte: A autora

## 5 PLANO DE CAPACITAÇÃO

O objetivo principal desta pesquisa é elaborar uma proposta de um plano de capacitação para micro e pequenos empresários, visando à preparar os empresários que estejam iniciando a sua empresa e aqueles que já estão com seu empreendimento em fase de funcionamento, porém gostariam de renovar, ou até mesmo, adquirir novos conhecimentos, dando ênfase à informação contábil como instrumento de gestão..

A idéia é que esta proposta oriente o empreendedor a buscar conhecimentos apropriados, identificando nela suas necessidades. Através do plano o empresário irá encontrar o curso que irá atender a sua carência e então, deverá buscar no mercado de treinamento e desenvolvimento o curso que mais se aproxime do conteúdo proposto daquele escolhido.

Esta proposta poderia torna-se um currículo base para a formação de empreendedores, pois abrange a base do conhecimento que o gestor da organização necessita para obter um bom desempenho.

### 5.1 ELABORAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO,

O sucesso das empresas é o objetivo primordial desta proposta. Por esse motivo são abordadas no plano as dificuldades dos empreendedores e as razões de mortalidade de empresas levantadas pelo SEBRAE (2004) (QUADRO 25).



QUADRO 25 – DIFICULDADES ENCONTRADAS PELOS EMPRESÁRIOS

Categoria	Dificuldades/Razões
Falhas Gerenciais	Falta de capital de giro
	Problemas financeiros
	Ponto / local inadequado
	Falta de conhecimentos gerenciais
Categoria	Dificuldades/Razões
Causas Econômicas Conjunturais	Falta de clientes
	Maus pagadores
	Recessão econômica no país
Logística Operacional	Instalações inadequadas
	Falta de mão-de-obra qualificada
Política Pública e arcabouço legal	Falta de crédito bancário
	Problemas com a fiscalização
	Carga tributária elevada

Fonte: A autora, adaptado de SEBRAE, Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil (2004).

Quanto à exploração das características que o empreendedor deve apresentar e conhecimentos necessários para a administração de uma empresa, foi tomado como base a síntese das informações obtidas com as incubadoras de empresas entrevistadas (QUADROS 18 e 20).

Uma vez que as empresas de treinamento e desenvolvimento não possuem um curso voltado apenas para o ensino de gerenciamento de informações, este será proposto pela autora.

## 5.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

O plano de capacitação, para melhor orientação, foi dividido em duas categorias: Iniciando o Negócio (QUADRO 26) e Gerenciando o Negócio (QUADRO 27).

QUADRO 26 – PLANO DE CAPACITAÇÃO - INICIANDO O NEGÓCIO

Área	Curso	Objetivo	Conteúdo	Fonte
Empreendedor	Aprender a Empreender	Desenvolver características que compõem o perfil empreendedor, despertar atitudes, habilidades, transmitir conhecimentos e valores de empreendedorismo e, dessa forma, estimular o participante a empreender atividades produtivas.	O empreendedor: o mercado (consumidor, concorrente e fornecedor); a empresa e o mercado (marketing); os números da empresa (finanças); o ponto de equilíbrio (comportamento financeiro); o resultado da empresa; o resultado com vários produtos; o capital de giro e o fluxo de caixa; os problemas e as soluções; o plano da empresa.	SEBRAE SP
	Saber Empreender - Desenvolvendo seu comportamento para o sucesso	Potencializar a capacidade empreendedora da população pertencente aos municípios com menor índice de desenvolvimento humano, para dar sustentação às ações locais e setoriais de intervenção do Sebrae, contribuindo para a geração de emprego e renda.	Quem é o empreendedor?; O empreendedor em ação; O plano de negócios; Como elaborar um plano de negócios.	SEBRAE DF
	Empreendedorismo	Orientar as ações para o planejamento e a análise do fluxo financeiro, em função das necessidades da empresa, e contribuir para desenvolver habilidades gerenciais, com ênfase na gestão do caixa do ponto de vista operacional e estratégico.	Demonstrar os principais parâmetros a serem considerados pelo empreendedor no processo de transformar uma idéia em um negócio promissor; apresentar as ações empresariais fundamentais para a inserção do negócio no mercado, iniciando pela análise do atual universo comercial; objetivos que o empreendedor deve perseguir; o perfil dos atuais empreendedores e de seus negócios; a explicação do nascimento das empresas; a idéia como negócio e a necessidade do diferencial competitivo; as oportunidades e riscos no mercado; a necessidade da realização do diagnóstico do mercado e seu ambiente comercial; considerações sobre os aspectos de legalização da empresa; análise de viabilidade do empreendimento e conclusões da ação "empreender".	SEBRAE SP

Área	Curso	Objetivo	Conteúdo	Fonte
Empresa	Coletando Informações	Levar o participante a construir uma estrutura de coleta de informações para dar subsídio consistente para elaboração do plano de negócios.	Desenvolvimento de Roteiro Individual de Coleta de Informações; Lista de verificação do roteiro individual; Como organizar as informações coletadas; Estudo de caso de Coleta de Informações.	SEBRAE PR
	Planejando a abertura da empresa	Sensibiliza para a importância de uma análise prévia e um planejamento adequado antes de se abrir a empresa. Apresenta os conceitos de constituição de uma empresa, enfocando as necessidades do empreendedor e do empreendimento, e esclarece sobre legalização e seus passos.	Aborda a importância do planejamento adequado do negócio, orienta sobre os órgãos envolvidos na abertura da empresa e quanto aos tributos e benefícios tributários.	SEBRAE DF

Fonte: A autora

QUADRO 27 – PLANO DE CAPACITAÇÃO –GERENCIANDO O NEGÓCIO

Áreas	Curso	Objetivo	Conteúdo	Fonte
Contabilidade e Finanças	Análise e Planejamento Financeiro	Desenvolver nos participantes a competência de analisar e projetar estratégias empresariais a partir de informações financeiras.	A administração financeira da empresa; projetar fluxo de caixa; fatores que influenciam o planejamento; definição de metas com base nos resultados; conclusão do plano; afinal, este negócio é viável.	SEBRAE DF
	Como Entender a Matemática Financeira	Capacitar os participantes, em relação aos principais conceitos da matemática financeira, considerada ferramenta fundamental para a gestão dos negócios.	Realizar cálculos de juros simples e compostos; -cálculo de taxa over, descontos; -cálculo de amortização e taxa interna de retorno.	SEBRAE SP
	Determinação do capital de giro	Orientar e esclarecer os conceitos básicos para determinação e gerenciamento do Capital de Giro da empresa. Determinar a Necessidade de Capital de Giro através do Ciclo Financeiro da empresa.	Contextualizações sobre o mercado, a economia e algumas situações verificadas em empresas e relativas às condições de gestão do Capital de Giro. Determinação do valor necessário de Capital de Giro em função das operações da empresa. Definições e Gestão relativa a Fontes de Origens de Recursos do Capital de Giro: Financeira, Operacional e Própria. Definições e Gestão de Aplicação de Recursos no Giro: Financeiro e Operacional.	SEBRAE DF
	Fluxo de Caixa: como Administrar	Abordar conceitos gerais sobre fluxo de caixa, que possibilitarão aos participantes organizar registros e obter informações gerenciais adequadas.	Organizar os documentos que dão origem aos registros de entradas e saídas de caixa; apurar os saldos de caixa e elaborar um plano de compras; controlar as contas "a receber" e "a pagar"; projetar o fluxo de caixa; projetar a utilização do dinheiro da empresa	SEBRAE SP

Áreas	Curso	Objetivo	Conteúdo	Fonte
Contabilidade e Finanças	Lucratividade	Esclarecer os conceitos de Lucratividade e sua importância para existência e sucesso das empresas. Conhecimentos para apuração e avaliação do Lucro e da Lucratividade. Orientar ações, análise e planejamento da Lucratividade em função das necessidades da empresa e contribuir para desenvolver habilidades gerenciais com ênfase em resultados para sobrevivência e crescimento do empreendimento.	O momento de mercado e os desafios para os gestores de pequenos negócios. Indicadores das causas de Problemas Financeiros. Definição, Mensuração, Avaliação da Necessidade de Capital de Giro e também da Lucratividade. Definição, Apuração e Gestão do Lucro em função dos elementos econômicos e financeiros que o compõem. A contribuição da lucratividade para a sobrevivência e o crescimento do empreendimento. Determinação e avaliações de Gestão de atividades operacionais e comerciais com ênfase na melhoria de resultados.	SEBRAE DF
	Planejamento Estratégico - Do pensamento à ação, da ação ao sucesso.	Possibilitar ao participante pensar a empresa de forma estratégica, utilizando como ferramenta os indicadores de desempenho empresarial a fim de operacionalizar a gestão estratégica.	A importância da Gestão Estratégica; A jornada rumo aos sucesso, processo de construção do pensamento estratégico, indicadores de desempenho e tomada de decisões, implementação da gestão estratégica e análise dos indicadores de desempenho.	SEBRAE DF
Gestão	Planejamento e Controle Gerencial	Capacitar o participante a realizar o planejamento de sua empresa visando o controle e otimização de suas ações.	Contexto de Atuação das Empresas - Planejamento e Controle na Dinâmica das Organizações Modernas - Sistema de Planejamento e Controle Empresarial - O Desenho de Sistemas e a Prática do Planejamento e Controle: A Modelagem Organização, a Dimensão Estratégica, Dimensão Programática, Sistemas Orçamentários - Mensuração Controle e Avaliação - A Implementação/Aperfeiçoamento de Sistemas de Planejamento e Controle: <i>Balanced Scorecard</i> e <i>Alavanca de Controle</i> .	ISAE/FGV PR

Áreas	Curso	Objetivo	Conteúdo	Fonte
Gestão	Desenvolvimento Gerencial	Desenvolver o conhecimento de práticas gerenciais.	Princípios da gestão atual; - Padrões cerebrais; - Tomada de decisão; - Competências de gestão; - Variáveis Políticas, Sócio-Econômicas e Tecnológicas que influenciam na gestão; - Variáveis internas da organização; - Desenvolvimento de habilidades ligadas a prática gerencial.	ISAE/FGV PR
	Gerenciamento de Informações	Desenvolver habilidades de gerenciar as informações da empresa.	Estratégias e métodos do monitoramento da informação; identificação, análise e uso de fontes de informação especializadas; como buscar, analisar e utilizar as informações internas e externas da empresa; sistemas de informações gerenciais, sistemas de suporte a decisão.	A autora.
	Administração de Estoque	Capacitar o participante a administrar o estoque de sua empresa, em função do ramo de sua atividade.	Selecionar os tipos de controle de estoque mais adequados; organizar e conferir os estoques da empresa; controlar e avaliar os estoques da empresa. Utilização de softwares para gerenciamento.	SEBRAE SP
	Relações Interpessoais	Sensibilizar os participantes, a partir da vivência no aqui e agora, da constante necessidade de autodesenvolvimento, autoconhecimento e compreensão do seu comportamento interpessoal.	Autoconhecimento; Consciência do outro; Diferenças Individuais; Percepção; Compreensão; Empatia; Preconceitos; Rótulos; Papéis; Companheirismo; Valores e Crenças; Comunicação; O grupo e a prática da excelência no trabalho; Criatividade; Cooperação; Organização.	SEBRAE DF
	Como reduzir a inadimplência	Apresentará alguns procedimentos e cuidados simples, porém importantes para reduzir a inadimplência e fornece ao participante critérios práticos para implantação imediata na empresa. Demonstra também como alguns hábitos e formas de relacionamento com clientes podem influir no crescimento da inadimplência e oferece exemplos de formulários para o adequado cadastramento de clientes.	O comportamento do comerciante pode favorecer a inadimplência; Como identificar sinais de risco de inadimplência e onde coletar informações simples e rápidas; os critérios mais importantes para a concessão de crédito, tanto para o consumidor final como para empresas clientes; aprender a avaliar um contrato social de uma empresa potencial cliente; soluções para inadimplência; hábitos e rotinas reduzindo riscos; modelos de ficha cadastral e carta de cobrança para implantação imediata.	SEBRAE PR

Áreas	Curso	Objetivo	Conteúdo	Fonte
Marketing e Vendas	Como Definir o Preço de Venda no Comércio	Desenvolver competências para a elaboração do preço de venda de sua mercadoria.	Classificar os componentes do preço de vendas; apurar as despesas fixas; apurar as despesas variáveis; formar o preço de venda com base no lucro desejado.	SEBRAE SP
	Técnicas de Vendas - A venda com foco no cliente	Propiciar aos participantes o desenvolvimento de habilidades de relacionamento comercial, conhecimento do papel do profissional de vendas na atualidade e atitudes e valores éticos de comportamento, formando assim sua competência em vendas consultivas.	A importância da venda consultiva; As diversas funções do vendedor; Desenvolvendo habilidades de prospecção de mercado e busca de cliente; principais ferramentas para a entrevista de diagnóstico; desenvolvendo a habilidade de levantar necessidades de clientes; princípios Fundamentais do processo de negociação; organização das ações de pós-venda.	SEBRAE DF
	Atendendo com qualidade	Palestra voltada a empresários e empreendedores, focando os princípios básicos da qualidade e enfatizando a qualidade total como elemento diferenciador no atendimento a clientes.	Discussão dos conceitos de qualidade e não qualidade, o que é gestão pela qualidade total, o papel das pessoas na qualidade, o atendimento a clientes com foco na qualidade	SEBRAE DF
	Como conquistar e manter clientes	Os objetivos da palestra são sensibilizar o empresário para a importância de identificar seus melhores clientes para dedicar a estes um tratamento diferenciado, demonstrando as ferramentas de fidelização disponíveis.	Benefícios para clientes especiais; - Programa de fidelização de clientes; Diagnóstico de empresa; Atendimento diferenciado para clientes.	SEBRAE DF
	Estratégias de Comunicação em Marketing	Propiciar o conhecimento de práticas de gestão em marketing.	Posicionamento no composto mercadológico, Componentes do Mix de Comunicação: Promoção Institucional, planejamento e implantação de eventos; análise de retorno, Promoção de Venda - público-alvo; principais modalidades por público-alvo, Merchandising, Conceitos e área de concentração; técnicas de aplicação no ponto de venda, Propaganda - estratégias de comunicação publicitária, planejamento, criação e veiculação de campanhas.	ISAE/FGV PR
	Divulgação da Empresa: Propaganda, Publicidade e Promoção	Levar o participante a encontrar alternativas criativas, de baixo custo, para que sua empresa possa ter uma eficiente comunicação com o mercado.	Elaborar o plano de comunicação; utilizar ferramentas de comunicação: propaganda e promoção de vendas; relações públicas: divulgar a empresa no mercado; venda pessoal e marketing.	SEBRAE SP

Áreas	Curso	Objetivo	Conteúdo	Fonte
Qualidade	5s para os pequenos negócios	Adquirir conhecimento e pratica no método D'olho na qualidade (Descarte, Organização, Limpeza, Higiene e Ordem Mantida) para sua implementação na empresa, trazendo um novo habito no desenvolvimento do trabalho diário das pessoas.	Preparando o ambiente; Praticando o descarte e a organização; praticando a limpeza e a higiene; praticando a ordem mantida.	SEBRAE DF
	Gestão da Qualidade: Os princípios - Visão Geral da Qualidade	Compreender o processo de mudança pessoal e organizacional para implementar a gestão da qualidade. Conhecer e compreender os elementos que compõem e os conceitos que fundamentam a gestão da qualidade, com foco em estratégia, pessoas, ambiente e processos.	Processo de mudança nas organizações; Gestão de qualidade; Gestão da qualidade por meio das pessoas; Gestão da qualidade por meio do ambiente; Gestão da qualidade por meio dos processos; Caminhos para a qualidade.	SEBRAE DF
	Administração de Conflitos	Desenvolver competências, para a identificação de interesses variados e/ou conflitantes, bem como as formas de lidar com os mesmos.	Identificar e avaliar as causas e efeitos de conflitos; identificar comportamentos em negociações e definir o perfil do negociador competente; desenvolver estratégias de negociação e solução de conflitos; avaliar negociações e aprender com as lições dos conflitos.	SEBRAE SP
	Oratória	Desenvolver no participante a arte de falar em público, a partir das técnicas da boa comunicação.	A arte de falar em público; Regras da boa comunicação; O tempo na comunicação social; Técnicas de dicção e comunicação; Oportunidades para comunicar-se; Causas da inibição e da timidez; Técnicas de controle emocional; Mudanças para vencer o medo; Conteúdo da palestra; Expressão do discurso.	SEBRAE DF
	Informática	Ensinar o empreendedor as ferramentas básicas e as vantagens da utilização do computador como possibilidade automatizar atividades e funções no dia a dia da empresa.	Windows, Word, Excel e Banco de Dados.	A autora.



Áreas	Curso	Objetivo	Conteúdo	Fonte
Recursos Humanos	Liderança de Equipes	Estimular a prática e otimização do trabalho em equipe.	Trabalho em equipe; Diferenças Individuais; Comunicação interpessoal e desenvolvimento de equipes; Administração de conflitos; Estilos de liderança; Liderança no século XXI.	ISAE/FGV PR
	Gestão de Pessoas e Desenvolvimento da Inteligência Emocional	Preparar o empreendedor para lidar com pessoas e situações de crises interpessoais.	Mudanças de paradigmas e sua influência na vida moderna; Liderar com as pessoas; O Gestor facilitando, formando e desenvolvendo pessoas; Os diversos tipos de inteligência e a inteligência emocional; Visão do gestor com ações e foco nas pessoas e nos resultados; A influência das emoções no comportamento; Principais competências relacionadas à Gestão de Pessoas; Competências Interpessoais, pessoais e técnicas necessárias; Competência emocional; Como lidar com as emoções: autocontrole e empatia; O aprendizado do equilíbrio emocional através de práticas contínuas.	ISAE/FGV PR
	Recrutamento e Seleção por Competência	Apresentar métodos de seleção e recrutamento de funcionários.	O Mercado de Trabalho no Contexto Atual; A Evolução do Processo de Recrutamento & Seleção; O Planejamento do Processo de Seleção por Competências; A Definição das Competências e de seus Indicadores; O Recrutamento de Pessoal – Fontes de Recrutamento; A Entrevista de Seleção por Competências; O Envolvimento dos Gestores; A Avaliação dos Candidatos; Elaboração de Pareceres; Análise de Resultados.	ISAE/FGV PR
	Legislação e as Rescisões Trabalhistas	Proporcionar ao participante conhecimento sobre as rotinas legais de admissão e rescisão de contratos de funcionários.	Realizar contratações de funcionários; conhecer os vários tipos de contratos de trabalho e verbas rescisórias; calcular rescisões contratuais; desenvolver a empresa pela proteção e incentivo ao trabalho.	SEBRAE SP

Fonte: A autora

### 5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Elaborou-se uma proposta de um plano de capacitação para micro e pequenos empresários. Dividida em duas categorias, Iniciando o Negócio e Gerenciando o Negócio.

A capacitação voltada à abertura do negócio visa suprir os conhecimentos necessários para que o indivíduo tenha a ciência do universo de tarefas e responsabilidades que o cotidiano de uma empresa apresenta. Esta categoria tenta reverter o quadro de empresas que vão à falência em pouco tempo no mercado.

Indicada para o gerenciamento da empresa e suas informações apresenta-se a categoria Iniciando o Negócio. Os empreendedores que iniciam suas atividades podem tomar esta capacitação como um currículo base e buscar todo o seu

### 5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Elaborou-se uma proposta de um plano de capacitação para micro e pequenos empresários. Dividida em duas categorias, Iniciando o Negócio e Gerenciando o Negócio.

A capacitação voltada à abertura do negócio visa suprir os conhecimentos necessários para que o indivíduo tenha a ciência do universo de tarefas e responsabilidades que o cotidiano de uma empresa apresenta. Esta categoria tenta reverter o quadro de empresas que vão à falência em pouco tempo no mercado. Indicada para o gerenciamento da empresa e suas informações apresenta-se a categoria Iniciando o Negócio. Os empreendedores que iniciam suas atividades podem tomar esta capacitação como um currículo base e buscar todo o seu conteúdo, o qual abrange todos os quesitos importantes para se administrar uma empresa.

A Contabilidade tem uma importância marcante para gerar meios efetivos na gestão de micros e pequenas empresas, evidenciando seus efeitos sobre o patrimônio aziendale na ótica da resultabilidade, em seu âmbito econômico-financeiro social.

Aqueles que já iniciaram suas atividades e tem suas empresas em funcionamento, também podem utilizar este plano de capacitação para ampliar e renovar seus conhecimentos.

Entretanto, este é apenas uma proposta de um plano de capacitação, os cursos aqui descritos devem ser buscados em empresas de treinamento e desenvolvimento, ou até mesmo em incubadoras de empresas que ofertam seus cursos para a comunidade. Porém, pode acontecer que não se encontre o conteúdo exato descrito no plano, fazendo com que se busque o mais similar possível.

Esta capacitação propriamente dita pode agir como um componente da estratégia da empresa. O seu uso pode alertar para a capacidade da empresa de gerar informações exclusivas sobre o seu empreendimento. O uso estratégico da informação resulta na vantagem competitiva da empresa, na identificação de alternativas que aperfeiçoam o seu desempenho em todos os níveis.

No Brasil, estimativas apontam que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas que passam pelas incubadoras é reduzida a 20% frente a 80% das nascidas fora do ambiente de incubadora antes de completarem o primeiro ano de funcionamento (SEBRAE, 2007). Por esse motivo é indicada a incubação da empresa.

Caso o empreendedor, por determinado motivo, não possa incubar sua empresa recomenda-se essa proposta. Cabe salientar que as fontes empregadas para a elaboração do plano de capacitação foram utilizadas apenas para embasamento, em nenhum momento apresenta caráter de divulgação das instituições.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão acerca das considerações finais se inicia com o resgate do problema de pesquisa como orientar o empreendedor sobre a gerência de informações na sua empresa, de forma que este a conduza ao crescimento de forma contínua?

Com vistas a proporcionar respostas a essa questão, partiu-se em busca de embasamento teórico nos temas: MPEs, incubadoras de empresas, empreendedorismo, competências empreendedoras, e gerenciamento de informações contábeis.

A partir destes, percebe-se a realidade das MPEs e suas dificuldades de se manter no mercado onde aproximadamente 80% delas fecham suas portas antes de completarem 1 ano de vida ativa. Os motivos desta elevada taxa de mortalidade apresentam-se basicamente na falta de conhecimento do seu gestor e de sua capacidade de gerenciar informações de sua empresa.

A capacidade de identificar oportunidades agarrá-las e buscar os recursos necessários para transformá-la em um negócio lucrativo, não é uma característica apresentada por qualquer indivíduo, mas sim pelo empreendedor. Porém, não basta apenas apresentar estas características para ser um empreendedor de sucesso, é necessário conhecer o dia-a-dia de uma organização e ser capacitado para gerenciar as informações que ela apresenta.

O embasamento teórico sobre gerenciamento de informações contábeis trouxe o conhecimento que a informação conduz à identificação de alternativas que provocam mudanças no poder de barganha da empresa com o ambiente externo. Acrescenta-se ainda que o gerenciamento de informações pode dentre outros fatores: remover ou criar barreiras à entrada de novos concorrentes, diferenciar uma empresa das demais que atuam no mesmo segmento, configurar novas cadeias de valor e penetrar em economias diferenciadas.

Apresentou também no que abrange as informações contábeis alguns pontos relacionados com a necessidade de evidenciar, nas demonstrações contábeis, os efeitos que podem ser provocados pelas flutuações sazonais na

estrutura financeira das microempresas, bem como, a gestão das ações que impactam o meio ambiente e como elas podem ser evidenciadas. .

É relevante e certamente contribuirá para elevar a qualidade e transparências das informações contábeis elaboradas pelo profissional da Contabilidade, que assume o papel de gestor do patrimônio, ampliando-se cada vez mais, facultado pelo estreitamento das relações lógicas que lhes são estabelecidas.

Com vistas a identificar quais são essas características, formação e perfil ideais para que o empreendedor obtenha sucesso, foram realizadas entrevistas nas incubadoras de empresas, que o referencial teórico mostrou serem instituições especializadas em lidar com empreendedores. As incubadoras disponibilizam todo o aparato necessário para que o empresário inicie sua empresa, oferecem também aos incubados a capacitação, orientação e acessória necessária para que gerencie sua empresa.

Com base nesse quadro conceitual, na identificação da capacitação oferecida pelas incubadoras e dos fatores condicionantes a mortalidade das empresas, procurou-se atingir o objetivo geral da pesquisa: elaborar uma proposta de plano de capacitação para micro e pequenos empresários com foco na prosperidade de suas empresas.

Para a elaboração deste plano de capacitação foram tomados como base os nomes e conteúdos de cursos oferecidos pelas instituições especializadas em treinamento e desenvolvimento.

A partir deste trabalho, espera-se contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento desse segmento profissional e minimizar a taxa de mortalidade das MPEs, visto que elas apresentam um papel relevante na economia nacional. As sugestões para continuidade deste trabalho e pesquisas futuras passam pela elaboração de planos de capacitação específicos a diferentes ramos de atividade como: comércio, prestação de serviços e indústrias. Podendo abranger as diferentes atividades dentro destes ramos como, por exemplo: artesanato, produtos naturais, eletrônicos, comércio eletrônico, entre outras.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARRETO, Luiz Pondé. **Educação para o empreendedorismo**. Universidade Católica de Salvador, set. 1998.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: Um recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo : Atlas, 2000.
- BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. 463 p.
- BRUSH, C.G., GREENE, P.G., HART, M.M. **Empreendedorismo e Construção da Base de Recursos**. *Revista de Administração de Empresas*. v. 42. n.1 jan/mar 2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/1326.pdf> Acesso em: 16. abr. 2007.
- CANTERLE, Nilsa Maria Guarda. **Características Econômicas das Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: [www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/58/peqempresa.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/58/peqempresa.htm) Acesso em: 18. nov. 2006.
- CARMO, B. C.; PONTES, C.C.C. **Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas**. *Ciência da Informação*. Brasília, v.28, n1. 1999.
- CITS - Disponível em: <http://www.cits.br/index.jsp> Acesso em: 12. abr. 2007

CURITIBA S.A., Parque de Incubadoras Empresariais de Curitiba. Saiba o que é uma Incubadora. Disponível em:  
**<http://www.curitibasa.com.br/prog/texto/incubadoras/CONCEITO%20DE%20INCUBADORAS.pdf>** Acesso em: 05. jul. 2007.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura, 1999.

EDUCERE - Disponível em: **<http://www.educere.org.br/>** Acesso em: 12. abr. 2007  
Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999) Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) Acesso em: 18. nov. 2006.

FILION, L. J. 1998. **Contingência e planejamento de caso: cada disciplina precisa de sua própria abordagem - o exemplo do ensino do gerenciamento e do empreendedorismo**. École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC). Montréal, Québec.

FUNDETEC Disponível em: **<http://www.fundetec.org.br/news.php?news=48>**  
Acesso em: 21. nov. 2007

IEP - Disponível em: **<http://iep.org.br/index.php?catid=9&blogid=1>** Acesso em: 21. nov. 2007

INCIL - Disponível em: **<http://www.codel.londrina.pr.gov.br>** Acesso em: 21. nov. 2007

INFOMAR - Disponível em: <http://www.infomar.org.br/> Acesso em: 21. nov. 2007

INTEC - Disponível em: <http://www.tecpar.br/intec/> Acesso em: 12. abr. 2007

INTEG - Disponível em: <http://200.201.10.37:82/integ/incubados.php> Acesso em: 21. nov. 2007

INTUEL - Disponível em: [www.intuel.org.br](http://www.intuel.org.br) .Acesso em: 12. abr. 2007

ISA FGV - Disponível em: <http://www.fgvpr.br/novo/incubadora.asp> Acesso em: 21. nov. 2007

ITAI - Disponível em: <http://www.itai.org.br/home/> Acesso em: 21. nov. 2007

ITM - Disponível em: [http://www.md.cefetpr.br/incubadora/servicos\\_oferecidos.php](http://www.md.cefetpr.br/incubadora/servicos_oferecidos.php)  
Acesso em: 21. nov. 2007

KOTESKI, Marcos A. **As Micro e Pequenas Empresas no contexto econômico Brasileiro: Pequenos empreendedores geram emprego e renda, apesar do insuficiente apoio governamental.** Revista FAE Business. v.8, n.1, 2004.

LEZANA, Á. G. R., & CAMILOTTI, L. 1999. **Elementos para um Programa de Capacitação de Empreendedores.** In: Primeiro Encontro Nacional de Empreendedores. Florianópolis: 320. 326.

LOPES, Ilza Leite. **Novos paradigmas para avaliação da qualidade da informação em saúde recuperada na Web.** Ci. Inf., Brasília, v.33,n. 1, p. 81-90, jan./abril 2004



LUCENA, E. A. 2001. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietário do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARTINS, Gilberto . A. **Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisas, relatórios de pesquisa, dissertações, 50 resumos de dissertações**. São Paulo : Atlas, 1992

HENDRIKSEN, Eldon S. e BREDÁ, Michael F. Van – **Teoria da Contabilidade**; Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente – São Paulo: Atlas, 1999

IUDÍCIBUS, Sérgio de. e MARION, José Carlos – **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação** – São Paulo: Atlas, 1999.

VASCONCELOS, Yumara Lucia. **A ciência Contábil e a Era da Informação**, Revista Brasileira de Contabilidade – n. 126, p. 19-20, nov./dez. 2000.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORESI. E. A. D. **Monitoramento Ambiental**. In: TARAPANOFF, K Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: UNB, 2001. p. 92 . 109.

MOURA, L. R. **Informação: a essência da qualidade. Ciência da Informação**. Brasília, v. 25, n1, 1996.

NEMPS Disponível em: <http://www.nemps.ufpr.br/> Acesso em: 12. abr. 2007

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: 15. jun. 2007.

SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil. 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade%5Fempresas/> Acesso em 20. abr. 2007.

STAINSACK, C. ASAMONE, C. R. LABIAK JR, S. As incubadoras e Parques Tecnológicos do Paraná como Sistemas Locais de Inovação. Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino. 2004. Disponível em: <http://www.seti.gov.br/download/Livro%20Ricardo/parte6.pdf> Acesso em 16. nov. 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo : Negócio Editora, 2001.

UTFPR - Disponível em: [http://www.pg.cefetpr.br/hotel/hotel\\_tecnologico.php](http://www.pg.cefetpr.br/hotel/hotel_tecnologico.php) Acesso em: 12. ago. 2007

UTFPR CM - Disponível em: <http://www.cm.cefetpr.br/hotel/hotel.htm> Acesso em: 23. set. 2007

UTFPR CP - Disponível em: <http://www.cp.cefetpr.br/empreendedor/hotel.php> Acesso em: 23. set. 2007

UTFPR PB - Disponível em: [www.pb.cefetpr.br](http://www.pb.cefetpr.br) Acesso em: 12. abr. 2007

**APÊNDICES**

**APÊNDICE A - Roteiro de entrevista.....68**

## **APÊNDICE A - Roteiro de entrevista**

1 - O que esta incubadora oferece para as empresas incubadas? (Infra-Estrutura, Serviços Básicos, Assessoria, Qualificação e Network)

2 - Com a sua experiência em lidar com microempresários, poderia citar quais são as características básicas dos mesmos, e quais eles devem/deveriam apresentar? (personalidade, qualificação para gerenciar uma micro empresa)

3 - Qual a capacitação oferecida aos microempresários?

4 - Qual seria a capacitação necessária?

5 - Por meio da informação que os gestores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto às ameaças que o ambiente oferece a empresa. São mostrados ou ensinados aos micros empresários a importância da informação e seu gerenciamento?

6 - Como é o acompanhamento com as empresas?

7 - Quanto tempo em média as empresas ficam incubadas?